

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS
ORGANIZACIONALES PARA EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL.
ESTUDIO DE CASO NESTLÉ PURINA PET CARE COMPANY
(NPPC)**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL MBA MENCIÓN GERENCIA DE
OPERACIONES Y CALIDAD**

ROBERTO ANDRÉS ALCÍVAR ESPÍN

roberto.alcivar@epn.edu.ec

Director: Patricio Carrasco Medina

patricio.carrasco@epn.edu.ec

2015

DECLARACIÓN

Yo, ROBERTO ANDRÉS ALCÍVAR ESPÍN, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

ROBERTO ANDRÉS ALCÍVAR ESPÍN

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por ROBERTO ANDRÉS ALCÍVAR ESPÍN, bajo mi supervisión.

Patricio Carrasco Medina

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida y las múltiples alegrías que me ha permitido experimentar. Agradezco a mis padres y a mi familia, agradezco a Yisely y Benjamín, por su apoyo constante que me ha permitido lograr mis más anheladas metas. Agradezco a todas las personas que de una u otra manera aportaron con sus ideas para realizar esta investigación de tesis en especial a mi director de tesis, Patricio Carrasco, por haber tenido la gentileza de dirigir esta investigación.

DEDICATORIA

Esta tesis, la cual ha tomado largas horas de trabajo, malas noches, y el sacrificio del tiempo con mi familia la dedico con mucho amor a mi esposa, Yisely Plúa, y a mi hijo, Benjamín Frank Alcívar Plúa.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	2
1.3.1 FORMULACIÓN.....	2
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN	3
1.4 OBJETIVOS	3
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	5
2.2 MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS.....	9
2.2.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	10
2.2.2 MODELO PARA EL DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS DE SAUNDERS...	11
2.2.3 HOSHIN KANRI	13
2.2.4 PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD MALCOLM BALDRIGE DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	17
2.2.4.1 Planificación estratégica	17
2.2.4.2 Desarrollo de la estrategia.....	18
2.2.4.3 Implementación de la estrategia.....	20

2.2.5	MODELO DE LA FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE CALIDAD	23
2.2.5.1	Criterio 2: Política y estrategia	23
2.3	ESTUDIO DE CASOS	25
2.3.1	TRIANGULACIÓN DE ESTUDIO DE CASO.....	26
3.	METODOLOGÍA.....	27
3.1	PUNTOS DE ÉXITO EN LOS MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ..	28
3.1.1	BALANCE ENTRE LAS PERSPECTIVAS FINANCIERA, CLIENTES, PROCESOS Y EMPLEADOS.....	28
3.1.2	MONITOREO ENTRE LOS OBJETIVOS PLANIFICADOS Y LOS RESULTADOS	28
3.1.3	LA ESTRATEGIA DEBE SER COMUNICADA A TODAS LAS PERSONAS QUE SON PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	29
3.1.4	APRENDIZAJE CONTINUO.....	29
3.1.5	CREAR LA ESTRUCTURA PARA EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN.....	30
3.1.6	ENTENDER LAS FUERZAS QUE IMPULSAN EN LA ORGANIZACIÓN QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES	30
3.1.7	LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO DEBE ESTAR ACORDE CON EL AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	31
3.1.8	EL VÍNCULO ENTRE LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO Y LA PLANIFICACIÓN ANUAL.....	31
3.1.9	TRANSFORMAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN PLANES DE ACCIÓN.....	32
3.1.10	LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS, INCLUYENDO LA MANO DE OBRA, FINANCIEROS Y OTROS RECURSOS	32
3.1.11	LA ESTRATEGIA DEBE ADAPTARSE A LAS EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS, SER REVISADA Y ACTUALIZADA	33
3.1.12	BALANCE ENTRE TODOS LOS NIVELES DE ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN	33
3.2	PRIORIZACIÓN DE LOS PUNTOS DE ÉXITO	34
3.3	DESARROLLO DEL MODELO.....	36
3.3.1	DESCRIPCIÓN DEL CASO	36

3.3.1.1	Descripción de la organización	37
3.3.1.1	Situación de la organización	40
3.3.2	EVIDENCIAS EMPÍRICAS DE LOS PUNTOS DE ÉXITO	45
3.3.2.1	Balance entre las perspectivas financieras, clientes, procesos y empleados.....	46
3.3.2.2	Monitoreo entre los objetivos planificados y los resultados	49
3.3.2.3	La estrategia debe ser comunicada a todas las personas que son parte de la organización.....	51
3.3.2.4	Aprendizaje continuo	53
3.3.2.5	Crear la estructura para el despliegue de la estrategia en la organización	55
3.3.2.6	Entender las fuerzas que impulsan en la organización, que influyen en el desempeño de las actividades	57
3.3.2.7	La planificación a largo plazo debe estar acorde con el ambiente externo de la organización.....	57
3.3.2.8	El vínculo entre la planificación a largo plazo y la planificación anual	59
3.3.2.9	Transformar objetivos estratégicos en planes de acción.....	60
3.3.2.10	La asignación de recursos, incluyendo la mano de obra, financieros y otros recursos.....	63
3.3.2.11	La estrategia debe adaptarse a las expectativas de los grupos de interés, ser revisada y actualizada.....	64
3.3.2.12	Balance entre todos los niveles de estrategia en la organización.....	64
4.	RESULTADOS Y ANÁLISIS	65
4.1	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN	65
4.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	67
4.2.1	BALANCE ENTRE LAS PERSPECTIVAS FINANCIERAS, CLIENTES, PROCESOS Y EMPLEADOS – BALANCE	68
4.2.2	MONITOREO ENTRE LOS OBJETIVOS PLANIFICADOS Y LOS RESULTADOS – MONITOREO	68
4.2.3	LA ESTRATEGIA DEBE SER COMUNICADA A TODAS LAS PERSONAS QUE SON PARTES DE LA ORGANIZACIÓN – COMUNICACIÓN	68
4.2.4	APRENDIZAJE CONTINUO – APRENDIZAJE.....	68
4.2.5	CREAR LA ESTRUCTURA PARA EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN – ESTRUCTURA.....	69

4.2.6	LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO DEBE ESTAR ACORDE CON EL AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN – PERTINENCIA	69
4.2.7	EL VÍNCULO ENTRE LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO Y LA PLANIFICACIÓN ANUAL – VÍNCULO.....	70
4.2.8	TRANSFORMAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN PLANES DE ACCIÓN – ACCIÓN.....	70
4.2.9	LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS, INCLUYENDO LA MANO DE OBRA, FINANCIEROS Y OTROS RECURSOS – RECURSOS	70
4.2.10	LA ESTRATEGIA DEBE ADAPTARSE A LAS EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS, SER REVISADA Y ACTUALIZADA – ADAPTACIÓN	71
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1	CONCLUSIONES.....	75
5.2	RECOMENDACIONES	73
	REFERENCIAS	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Jerarquía de la estrategia en una compañía	9
Figura 2 – Relación causa efecto de la estrategia del BSC	11
Figura 3 – Marco para la implementación de estrategias	13
Figura 4 – El sistema de Planificación Hoshin.....	15
Figura 5 – Las etapas de la gestión estratégica-FAIR y PHVA	16
Figura 6 – Criterios Baldrige de Excelencia en el Desempeño	17
Figura 7 – EFQM Modelo de Excelencia.....	23
Figura 8 – Modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales.....	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Siete dimensiones para el despliegue de estrategias	12
Tabla 2- MBNQA Situación organizativa.....	18
Tabla 3- MBNQA Desarrollo de la Estrategia	19
Tabla 4- MBNQA Implementación de la estrategia.....	21
Tabla 5- Criterio 2, Definición de política y estrategia	24
Tabla 6- Puntos de éxito	34
Tabla 7- Ventajas estratégicas, métodos de diferenciación y resultados.....	42
Tabla 8- Desafíos estratégicos.....	43
Tabla 9- Estrategias de NPPC	62
Tabla 10- Puntos de éxito, evidencia y palabra clave.....	66

RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo desarrollar un modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales para empresas de clase mundial, utilizando el caso de estudio Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC). La metodología de investigación utilizada es cualitativa, la cual incluye una revisión de la literatura y los métodos de implementación de estrategias. Esta literatura incluye el Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton, el modelo de despliegue de estrategias de Saunders, el modelo Hoshin Kanri, el criterio estratégico incluido en los modelos de excelencia como son el Modelo Malcolm Baldrige y el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Con el análisis de los modelos de implementación o despliegue de estrategias, se selecciona factores de éxito. Posteriormente se utiliza información secundaria de NPPC, empresa de clase mundial, con el fin de buscar evidencia de la presencia de estos factores de éxito previamente identificados. Es así que de una manera empírica, se priorizan estos factores de éxito, los cuales se los presenta como elementos de un modelo general. Aplicando el caso de estudio de NPPC se seleccionó diez factores de éxito para el despliegue de sus estrategias.

Palabras clave: Modelo de Gestión. Estrategia Organizacional. Empresa de Clase Mundial. Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC).

ABSTRACT

This research aims to develop a management model for the deployment of organizational strategies for world-class companies. For this purpose it is used the case study Nestle Purina Pet Care Company (NPPC). The research methodology used is qualitative. This methodology includes a literature review and methods to implement strategies. This literature includes the Balanced Scorecard proposed by Kaplan and Norton. The strategies deployment model proposed by Saunders. The model proposed by Hoshin Kanri. The strategic criterion in excellence models such as the Malcolm Baldrige Model and the Model of Excellence EFQM. With the analysis of deployment models and deployment strategies, success factors are selected. Later secondary information from NPPC a world-class company is used in order to look for evidence of the presence of these success factors previously identified. Thus, in an empirical way, these success factors, which are presented as part of a general pattern, are prioritized. Applying the case study of NPPC ten success factors from the deployment of strategies were selected, for which sufficient evidences were found which indicates the presence of these ten factors in the daily operation of NPPC.

Keywords: Management Framework. Organizational Strategy. World Class Company. Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC).

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Hay pruebas de que las empresas que implementan su estrategia logran un mejor rendimiento, pero este no es el caso en todas las organizaciones debido a barreras en la fase de ejecución o una desconexión entre el diseño y la implementación de los enfoques de gestión, incluyendo objetivos estratégicos (Evans et al. , 2012; O'Regan y Ghobadian, 2002). Los teóricos generalmente han enfatizado el contenido conceptual de la estrategia y el proceso de formulación sobre la implementación en sí de la estrategia en la organización; si la implementación de la estrategia es crucial para el desempeño organizacional, entonces quienes centran sus estudios alrededor de la estrategia deben intensificar sus esfuerzos hacia el desarrollo de teorías para su implementación. La idea de que las estrategias son viables sólo si pueden ser efectivamente implementadas por la organización está bien establecida en la literatura de estrategia (Dean y Bowen, 1994). Aparentemente ha habido pocos intentos para llevar a cabo investigaciones empíricas en el proceso operativo de la estrategia (Barnes, 2001). Es así que la falta de estudios empíricos que contribuyan a entender y disminuir la brecha existente entre lo planificado y los resultados resta competitividad en todo tipo de organizaciones, volviendo urgente el desarrollo de un modelo que contribuya al proceso de implementación o despliegue de estrategias.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las organizaciones de alto rendimiento también existe una desconexión significativa entre el diseño y la aplicación de enfoques de gestión, objetivos estratégicos, y la búsqueda de la sostenibilidad; esta área de conocimiento puede ser una gran oportunidad para determinar cómo las organizaciones pueden

mejorar su rendimiento aún más (Evans et al., 2012). Una de las áreas específicas en las cuales se encuentra mayor dificultad en las organizaciones se refiere a los vínculos entre la estrategia corporativa, la planificación anual y las operaciones del día a día (Tennant y Roberts, 2001b). Este desajuste entre las prácticas de gestión de operaciones y la estrategia competitiva puede ser catalogado como una de las razones para el fracaso en la aplicación de la Gestión de la Calidad Total-TQM (Luiz et al., 2000).

Las organizaciones reciben guía, dirección y los límites de todos los aspectos de la gestión operativa a través de proceso de gestión estratégica llevada a cabo por niveles superiores (Vinzant y Vinzant, 1996). Sin embargo de la importancia del tema estratégico, no hay una definición comúnmente aceptada y universal de estrategia, esta puede ser entendida como la dirección de la organización y las acciones necesarias para un mejor desempeño (O'Regan y Ghobadian, 2002). Un aspecto común de la estrategia es que esta cambia continuamente con el fin de mantener un equilibrio y encajar con el ambiente externo. La planificación estratégica se refiere a cómo la organización desarrolla los objetivos estratégicos y planes de acción, también cómo los objetivos estratégicos seleccionados y los planes de acción son implementados y cambiados si las circunstancias así lo requieren, y cómo el progreso se mide (NIST, 2014).

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.3.1 FORMULACIÓN

¿De qué manera se puede desarrollar un modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales para empresas de clase mundial?

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN

¿Cuáles son los puntos de éxito de los diferentes modelos para el despliegue de estrategias organizacionales?

¿De qué manera se puede priorizar los puntos de éxito de los diferentes modelos para el despliegue de estrategias organizacionales?

¿De qué manera se puede plantear el modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales?

¿Cómo validar el modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales considerando el caso de estudio Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC)?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales para empresas de clase mundial utilizando el caso de estudio Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC).

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar los puntos de éxito de entre los diferentes modelos para el despliegue de estrategias;

Seleccionar los puntos de éxito relevantes que se pueden incorporar en el modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales;

Desarrollar un modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales;

Validar el modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales considerando el caso de estudio Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC).

1.5 JUSTIFICACIÓN

1.5.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La aplicación en esta investigación es práctica por cuanto el modelo toma los puntos de éxito de los diferentes modelos para el despliegue de estrategias y se contrasta con un caso de estudio, de tal manera que se determinen la presencia o no de estos puntos exitosos en la empresa considerada como tal, validando un modelo que puede ser aplicado por otras empresas para el despliegue de estrategias organizacionales.

2 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la presente tesis se ha considerado recabar información específica de tres temas en particular: estrategia organizacional, modelos de gestión para el despliegue de estrategias y una revisión de la teoría que comprende el estudio de casos. Estos temas han sido seleccionados ya que abarcan la temática de la tesis “Modelo de Gestión para el Despliegue de Estrategias Organizacionales para Empresas de Clase Mundial. Estudio de Caso Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC)”.

2.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Existen cuatro tipos o niveles de estrategias en las organizaciones que tienen diferentes negocios, como se observa en la Figura 1, que son estrategia corporativa, estrategia de negocios, estrategia funcional y estrategia operativa (Thompson et al., 2012).

Estrategia organizacional, denominada además estrategia de negocios, estrategia competitiva y estrategia cooperativa tiene como objetivo ganar ventaja competitiva en una industria específica o en un segmento de mercado. La estrategia organizacional se refiere a como la organización compete dentro de una industria particular o un mercado (Grant, 2008, Huger y Wheelen, 2011; Jeffs, 2008; Thompson et al., 2012).

El campo de gerencia empresarial no puede permitirse depender de una sola definición de la estrategia, de hecho la palabra estrategia ha sido usada implícitamente de diferentes maneras incluso cuando esta ha sido tradicionalmente definida formalmente en una sola definición. La estrategia puede ser definida como un plan, una táctica, un patrón, una posición, y una perspectiva (Mintzberg, 1987). La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de los rivales, es escoger que no hacer, además de combinar actividades. La estrategia es la creación de

ajustes entre las actividades de una empresa. El éxito de la estrategia depende en hacer muchas cosas bien, no solo unas pocas, y la integración entre estas. De no existir un ajuste entre las actividades, no hay una estrategia distintiva y esta es poco sostenible (Porter, 1996).

Evans et al. (2012) describe algunas ideas para entender la estrategia: la planificación estratégica se enfoca en la dirección de la organización y las acciones necesarias para mejorar su desempeño; la estrategia es la dirección y el alcance de una organización en el largo plazo que logre ventaja para la organización a través de su configuración de recursos dentro de un entorno cambiante, para satisfacer las necesidades del mercado y cumplir con las expectativas de las partes interesadas; aspectos comunes tienen que ver con la dirección a largo plazo de la organización, la definición de que negocios de la organización deben participar adecuando las actividades del negocio con el medio ambiente con el fin de minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades, así como el juntar las actividades de la organización a los recursos disponibles; es necesario para la planificación estratégica cambiar continuamente para mantener un equilibrio o encajar con el ambiente externo.

La estrategia consiste en la comprensión de lo que quieren los clientes y alinear la organización con un conjunto de planes para ser entregados a los clientes (Dean y Bowen, 1994; Schonberger, 1992). Steiss citado en (Vinzant y Vinzant, 1996) define la gestión estratégica como el proceso mediante el cual se identifican las metas y los objetivos, las políticas se formulan y las estrategias se seleccionan con el fin de alcanzar el objetivo general o misión de una organización. El describe el proceso en términos sistémicos que consta de tres componentes: planificación estratégica para determinar los objetivos organizacionales y estrategias; la gestión de recursos para configurar y asignar recursos entre las unidades dentro de una organización para implementar los planes; el control y evaluación para garantizar la implementación de las estrategias.

A pesar de que existen diferentes perspectivas en gestión estratégica, muchos modelos contienen diferentes elementos en común: la gestión estratégica se caracteriza por la planeación estratégica pero no se limita a esta; gestión estratégica vincula la planeación con el presupuesto (Vinzant y Vinzant, 1996). Un

efectivo proceso de planificación estratégica es un importante facilitador para mejorar el desempeño, pero el desempeño puede ser aún mayor cuando los gerentes están autorizados para realizar decisiones autónomas y aprender de sus acciones (Tennant y Roberts, 2001a).

Un enfoque particular para facilitar el proceso de planificación estratégica ha sido la adopción del Proceso de Gestión de Negocios Estratégicos, el cual requiere que la organización sea conceptualizada como una serie de procesos de negocios (Tennant y Roberts, 2001b). La estrategia corporativa se refiere a la dirección que una compañía toma en el tiempo y con el uso de sus recursos disponibles. Algunas reglas de juego para la planificación estratégica se resume de la siguiente forma: el objetivo debe ser retador pero realista a fin de desalentar la complacencia; las aportaciones de la gerencia deben ser motivadoras; la planificación efectiva normalmente involucra iteración; tomar un punto de vista equilibrado y realista; dedicar suficiente tiempo y pensamiento al proceso (Tennant y Roberts, 2001b). La gestión estratégica y la Gestión de Calidad Total (TQM en inglés) son enfoques de gestión integral que toman la coloración y personalidad del contexto organizativo en el que son implementados. Mientras que la planificación estratégica es un componente central de la gestión estratégica, la planificación estratégica y la gestión estratégica no es la misma cosa. La gestión estratégica es un proceso llevado a cabo en la parte superior de la organización que proporciona orientación, dirección, y límites para todos los aspectos de la gestión operativa. La planificación estratégica, por su parte, pone más énfasis en la estrategia que en las operaciones y se puede pensar en un proceso que constituye la columna vertebral de la gestión estratégica (Vinzant y Vinzant, 1996). El despliegue o implementación de la estrategia es la traducción de la estrategia en acción. La categoría de la planificación estratégica de los Criterios Baldrige de Excelencia en el Desempeño (CBED) tiene dos elementos, el desarrollo de la estrategia y el despliegue de la estrategia. Los elementos para el despliegue de la estrategia de los CBED requieren una descripción de cómo la organización convierte sus objetivos estratégicos en planes de acción, y un resumen de los planes de acción de la organización y medidas de desempeño o indicadores. Los CBED mencionan que los objetivos deben convertirse en planes

de acción, pero no especifica cómo se va a hacer (Saunders et al., 2007). La implementación de la política es una técnica apropiada para integrar la estrategia con las operaciones como una metodología para la dirección y gestión de los negocios (Tennant y Roberts, 2001a).

En cuanto los niveles de estrategia, en las corporaciones o empresas con múltiples negocios se han identificado cuatro tipos de estrategias las cuales deben ser gestionadas (Thompson et al., 2012). La estrategia corporativa se ocupa de la dirección general, el crecimiento y desarrollo de varios negocios dentro de la organización. Las decisiones de la estrategia corporativa incluye inversiones, integración, adquisiciones, nuevas empresas y la asignación de los recursos entre las diferentes actividades de la empresa (Grant, 2008; Hunger y Wheelen, 2011; Jeffs, 2008; Thompson et al., 2012). A nivel de la estrategia de las unidades de negocio, que se refiere también como estrategia competitiva y estrategia cooperativa, el objetivo es obtener una ventaja competitiva en una industria en particular o en un segmento de mercado. La estrategia de negocio tiene que ver en cómo la empresa compite en un determinado sector o mercado (Grant, 2008; Hunger y Wheelen, 2011; Jeffs, 2008; Thompson et al., 2012). La estrategia funcional es el enfoque adoptado por áreas funcionales, para lograr los objetivos y estrategias corporativas y de las unidades de negocio maximizando la productividad de los recursos. El rol principal de una estrategia funcional es agregar detalles a la estrategia de negocios (Hunger y Wheelen, 2011; Jeffs, 2008; Thompson et al., 2012). La estrategia de operaciones se refiere a las iniciativas estratégicas relativamente pequeñas y enfoques para la gestión de unidades operativas y actividades operativas específicas con importancia estratégica. Las estrategias de operación, aunque de alcance limitado, añade más detalle e integridad a la estrategia funcional y en general para toda la estrategia del negocio (Thompson et al., 2012). Cada uno de estos niveles está vinculado; las estrategias a nivel corporativo influyen en las estrategias del negocio, que a su vez definen la implementación a nivel funcional y operativo, Figura 1. Todas las estrategias deben ser flexibles y pueden ser modificadas de ser necesario (Jeffs, 2008).

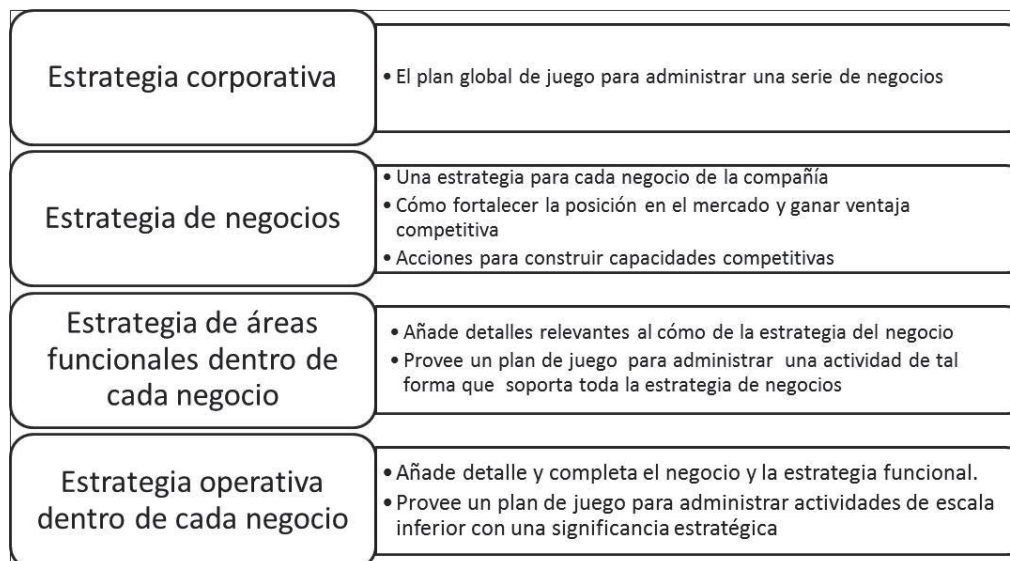


Figura 1 - Jerarquía de la estrategia en una compañía
Fuente: (Thompson et al., 2012)

2.2 MODELOS DE GESTIÓN PARA EL DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS

Los investigadores han observado deficiencias en la literatura sobre el proceso de implementación de la estrategia, siendo esta escasa especialmente en como la estrategia debe ser implementada de una manera rápida y efectiva. Kaplan y Norton (1996a) desarrollaron el Balanced Scorecard como un medio de ayuda para la implementación de la estrategia. Saunders et al. (2007) propone un modelo de despliegue de la estrategia. Otro enfoque para el despliegue de la estrategia se llama Hoshin Kanri (Dean y Bowen, 1994; Tennant y Roberts, 2001a). La estrategia es también un criterio importante en la evaluación de los reconocidos modelos de excelencia empresarial como el Malcolm Baldrige National Quality Award (NIST, 2014) y el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, 2014).

2.2.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Un cuadro de mando integral ayuda no solamente a identificar las mediciones correctas, sino también para alinearlas con la visión y estrategia de la organización (Evans et al., 2012). Es la traducción de la estrategia de negocio en un conjunto vinculado de medidas que definen tanto los objetivos estratégicos a largo plazo, así como los mecanismos para lograr un aprendizaje sobre los objetivos. Las medidas en un cuadro de mando integral están siendo utilizadas por los ejecutivos para articular la estrategia de los negocios, para comunicar la estrategia y para ayudar a alinear de manera individual, organizacionalmente y a través de los departamentos iniciativas para alcanzar una meta común. Un cuadro de mando bien construido debe contar la historia de la estrategia de una organización (Kaplan y Norton, 1996). El cuadro de mando está dividido en cuatro perspectivas: (Kaplan y Norton, 1996a, 2001a) Financiera - la estrategia para el crecimiento, la rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva de los accionistas; Atención al cliente - la estrategia de creación de valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente; Los procesos internos - las prioridades estratégicas de diversos procesos de negocio que crean satisfacción para los clientes y accionistas; Aprendizaje y Crecimiento - las prioridades para crear un clima que apoye el cambio organizacional, la innovación y el crecimiento. Según Kaplan y Norton (1996a) es importante construir un cuadro de mando que cuenta la historia de la estrategia de una organización porque: primero, el cuadro de mando describe la visión de toda la organización, en segundo lugar, el cuadro de mando crea entendimiento compartido, en tercer lugar, el cuadro de mando centra los esfuerzos de cambio y, por último, el cuadro de mando permite organizar el aprendizaje en el nivel ejecutivo. En la Figura 2 se observa la relación causa-efecto del cuadro de mando integral.

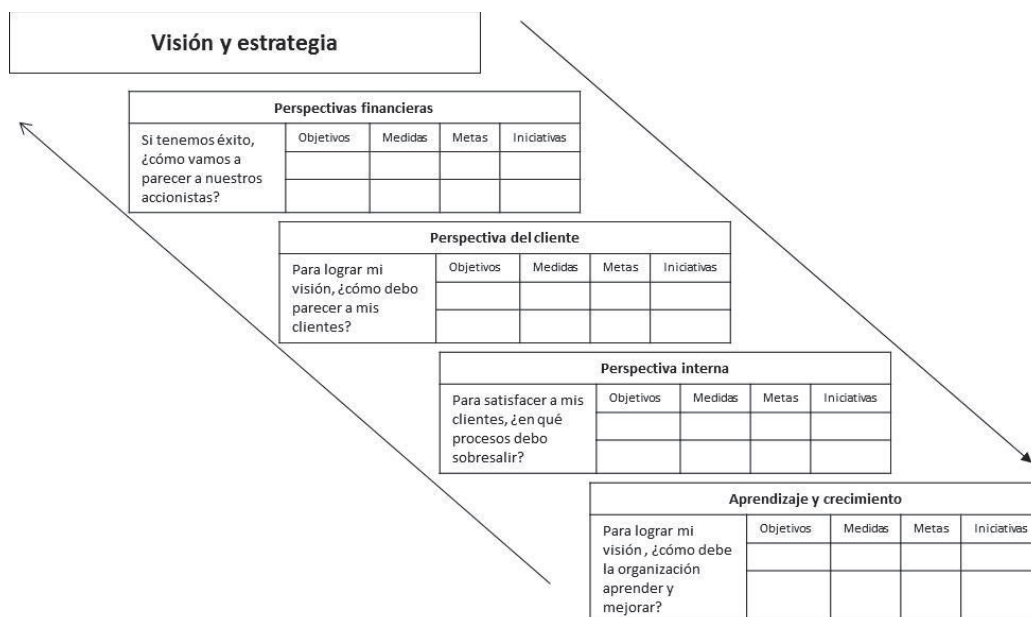


Figura 2 - Relación causa efecto de la estrategia del BSC
Fuente: (Kaplan y Norton, 2001a)

2.2.2 MODELO PARA EL DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS DE SAUNDERS.

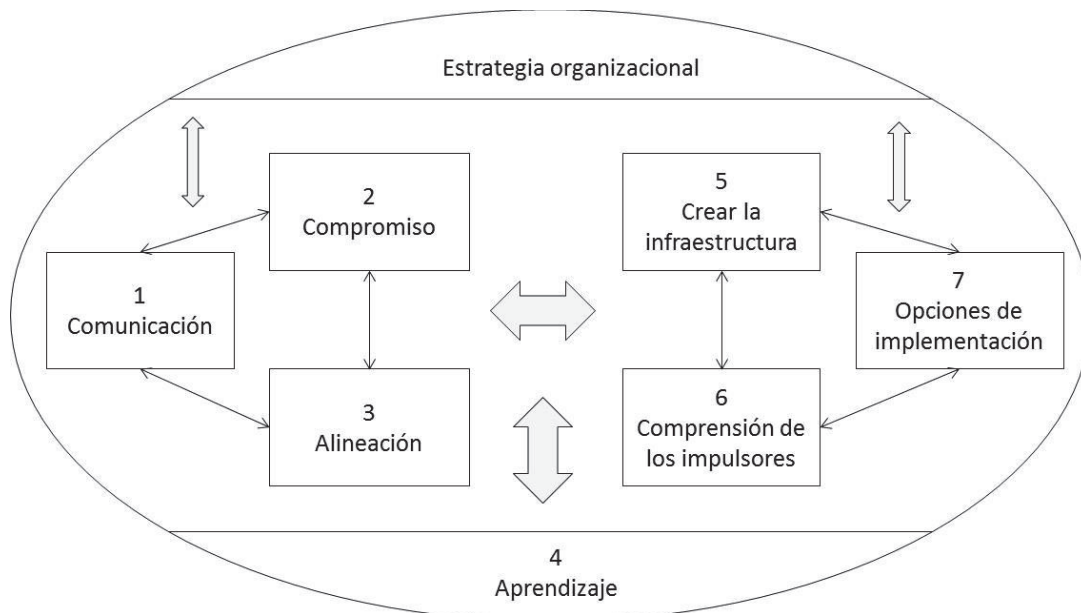
El modelo para el despliegue de estrategias fue identificado estudiando varias organizaciones por parte de Nueva Zelanda Benchmarking Club (NZBC) y de fuentes secundarias para mejorar la implementación de las iniciativas estratégicas. El desarrollo de un marco general para la implementación de estrategias fue construido en base a teorías y modelos de despliegue de estrategias, Figura 3. Este modelo indica el cómo los administradores implementan la estrategia en un entorno de excelencia. También proporciona una guía para ayudar a las organizaciones en el desarrollo de un proceso eficaz de despliegue de la estrategia. Las dimensiones de este modelo son: comunicar las iniciativas; adquirir compromisos; alinear la implementación; aprendizaje continuo; creación de la infraestructura para la ejecución de estrategias; entender los factores que aportan positivamente; e identificar opciones de desempeño (Saunders et al., 2007). Las dimensiones para el despliegue de estrategias se muestra en la Tabla1.

Tabla 1- Siete dimensiones para el despliegue de estrategias

	Dimensiones para el despliegue de estrategias	Propósito de cada una de las dimensiones
1	Comunicar la iniciativa	Velar por la comprensión de la estrategia
2	Alcanzar el compromiso	La aceptación y la adopción por parte de las partes interesadas
3	Alinear la implementación	Las acciones están alineadas con la dirección estratégica
4	Aprendizaje	Evaluación continua y la adaptación
5	Crear la infraestructura para el despliegue	La organización de los equipos, funciones y responsabilidades
6	Comprensión de los impulsores del negocio	El conocimiento de las razones del negocio para las iniciativas
7	Identificar opciones de implementación	La identificación y la programación de proyectos, evaluación de riesgos, la elección de las medidas de desempeño

Fuente: Saunders et al. (2007)

Para que una organización pueda implementar iniciativas estratégicas de forma efectiva, las prácticas que conducen desde las siete dimensiones de despliegue deben estar en su lugar. El marco de siete dimensiones se derivó del análisis de literatura y la validación de los datos del estudio de caso (Saunders et al., 2007). Este marco conceptual destaca las habilidades que necesitan ser desarrolladas o puestas en su lugar para una implementación eficaz, esta es apoyada por una visión enfocada en los recursos la cual cuenta con una cultura organizacional adecuada. Las competencias y las personas son la clave para la implementación exitosa de la estrategia. El marco para la implementación de la estrategia se construye con habilidades de gestión suaves y duras (Saunders et al., 2007, 2008, 2009).



Nota: Factor 1-3 se asocian con las prácticas de gestión suaves y factores 5-7 con las prácticas de gestión duras. El factor de aprendizaje interactúa con todos los demás.

Figura 3 - Marco para la implementación de estrategias
Fuente: Saunders et al., (2008)

2.2.3 HOSHIN KANRI

Hoshin Kanri nació en Japón en 1950 en un curso de control de calidad. En 1962, la compañía Bridgestone desarrolló Hoshin Kanri como un elemento fundamental de Control Total de Calidad (CTC). Hoshin Kanri es uno de los aspectos centrales del sistema de gestión de Japón. La traducción al japonés significa Hoshin - brillante, metal, compás, o señalar la dirección, y, Kanri - gestión o control. Hoshin Kanri es uno de los pilares de la Gestión de Calidad Total (GCT o TQM) en Japón, a veces referido como el pegamento que vuelve a GCT en una metodología completa en lugar de una colección de herramientas de calidad (Tennant y Roberts, 2001a). Las diversas traducciones de Hoshin Kanri incluyen el despliegue de políticas, la política de control y gestión de la política (Tennant y Roberts, 2001b).

Hoshin Kanri puede enunciarse como el logro de los propósitos de la gestión por el aumento de la capacidad global de la empresa y la unión de toda la capacidad

de la empresa para mejorar el rendimiento; la implementación de una política y un plan unificado, establecido como un plan de gestión anual basado en un lema de la compañía; la utilización de los principales recursos como las personas, los bienes y el dinero para la gestión y de manera óptima uniendo calidad, volumen, costo y tiempo. Los aspectos positivos de Hoshin se centran alrededor de la visión a largo plazo para lograr la mejora, a través de un enfoque significativo en los procesos (Tennant y Roberts, 2001a). Hoshin Kanri trata de integrar los objetivos de la alta gerencia en las operaciones diarias (Tennant y Roberts, 2001b), esta es la manera de alinear todos los esfuerzos de la empresa hacia sus objetivos principales (Lee y Dale, 1998).

La planificación Hoshin es descrita como el medio por el cual tanto el Sistema de Control General y la Gestión Total de Calidad son implementados. La planificación e implementación son elementos críticos de Hoshin kanri que implica que el proceso de desarrollo de objetivos, la evaluación de los medios para alcanzar los objetivos y el despliegue de ambos son fundamentales para una implementación exitosa. Los principios de la planificación Hoshin se formulan alrededor del conocimiento de las empresas de que es lo que los clientes van a querer en cinco a diez años y comprender que hay que hacer para cumplir y superar todas las expectativas. Todos en la organización deben estar involucrados con la planificación a nivel local para asegurar un significativo apoyo para el proceso global. Los principales elementos del modelo se pueden resumir como se muestran en la Figura 4.

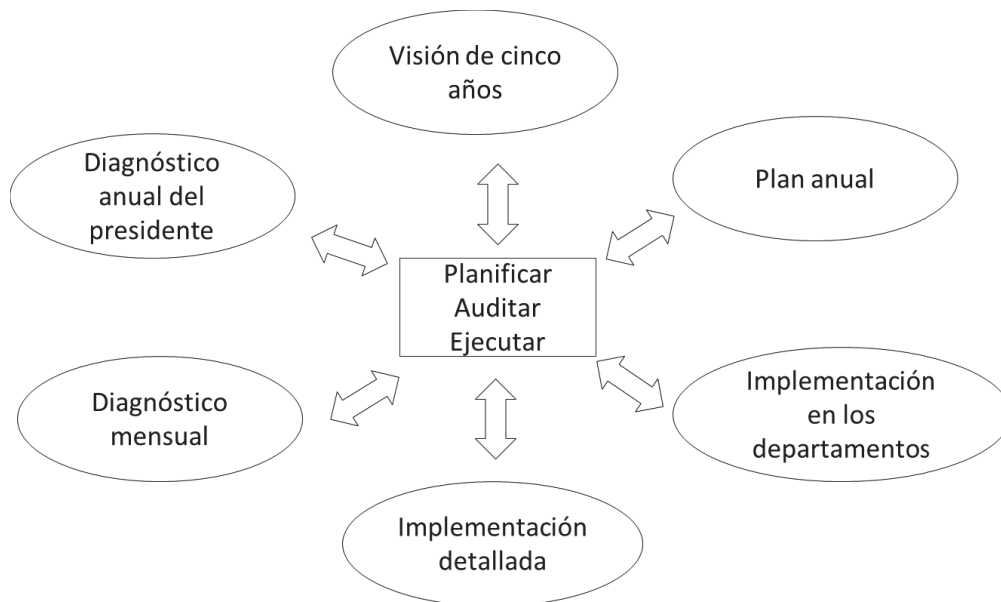


Figura 4 - El sistema de Planificación Hoshin

Fuente: (Tennant y Roberts, 2001 a)

Una serie de diez pasos que deben ser secuenciados para la aplicación efectiva de Hoshin Kanri son: establecer un lema para la compañía, la política de calidad y el plan; contar con estrategias de gestión a largo y mediano plazo; recopilar y analizar la información; planificar el objetivo y los medios; establecer y preparar una lista de los elementos de control; implementar la política; implementar los elementos de control; poner en práctica el plan de la política; comprobar los resultados de la aplicación; preparar el informe de estado de la aplicación de Hoshin Kanri (Tennant y Roberts, 2001a). Es un prerrequisito determinar y comunicar la visión y estrategia de la compañía, antes de profundizar en los detalles de la técnica (Tennant y Roberts, 2001a). Hoshin Kanri es el marco de una organización para la gestión estratégica, la cual se ocupa de cuatro tareas: Focalizar-Alinear-Integrar-Revisar, llamado el ciclo FAIR de la gestión estratégica y es equivalente al ciclo PHVA de mejora continua de la calidad, Figura 5. Las cuatro tareas principales se pueden describir de la siguiente manera: proporcionar un enfoque en la dirección corporativa estableciendo anualmente una pocas prioridades estratégicas; alinear las prioridades estratégicas con los planes y programas locales; integrar las prioridades estratégicas con la gestión diaria;

proporcionar una revisión estructurada del progreso de las prioridades estratégicas (Tennant y Roberts, 2001b; Witcher y Butterworth, 1999).

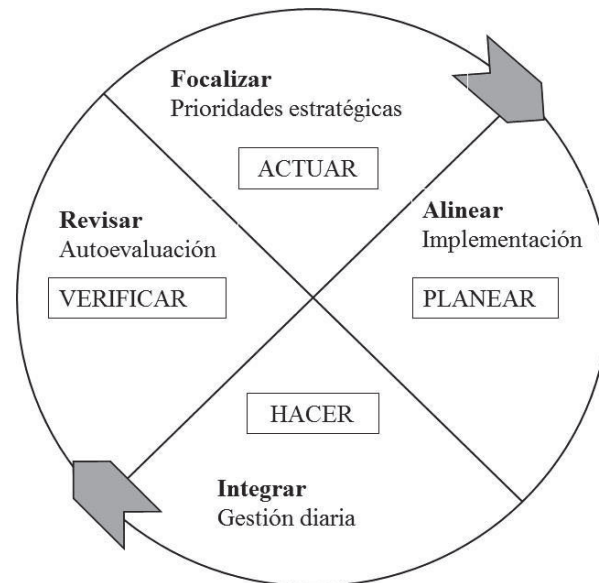


Figura 5 - Las etapas de la gestión estratégica-FAIR y PHVA
Fuente: Witcher and Butterworth (1999)

La planificación debe ser integrada con la actividad diaria apoyada por la buena comunicación vertical y transversal. Esto se logra mediante la participación de los empleados de toda la organización en el proceso de planificación estratégica a través de las contribuciones individuales y de equipo, en una cultura libre de amenazas, de creación de consensos (Tennant y Roberts, 2001b). Los beneficios de implementar Hoshin Kanri incluyen: integración de los objetivos estratégicos con las tácticas de gestión diaria; la aplicación del círculo –planear, hacer, verificar, actuar- para la gestión de procesos de negocios; la planificación paralela y la metodología de ejecución; enfoque de toda la compañía y las mejoras en la comunicación; mayor consenso y compromiso para establecer metas y la integración de la gestión funcional (Tennant y Roberts, 2001a).

2.2.4 PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD MALCOLM BALDRIGE DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.

El Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige de los Estados Unidos de América (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA), fue creado por Ley Pública y fue firmado por el presidente Reagan el 20 de agosto de 1987 (Porter y Tanner, 2004). Los Criterios para el modelo de excelencia del Malcolm Baldrige National Quality Award, Figura 6, contienen una guía para definir el perfil de la organización, los procesos de la organización y los resultados, Tabla 2. El perfil de la organización incluye la situación de la organización, y los procesos de la organización incluyendo la planificación estratégica (NIST, 2014; Tolleson, 2009).

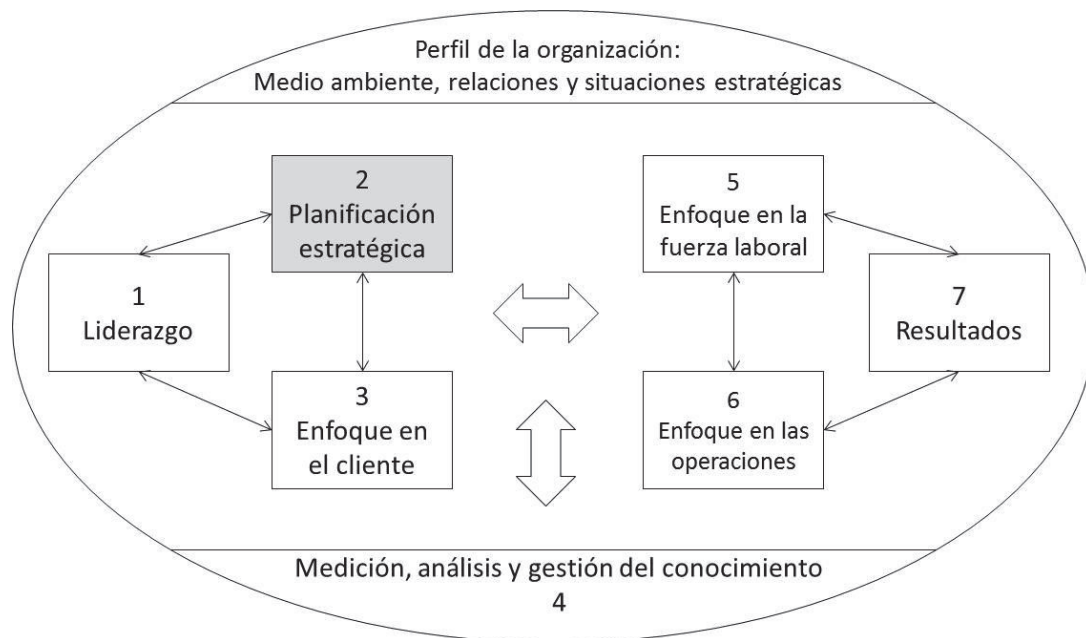


Figura 6 - Criterios Baldrige de Excelencia en el Desempeño
Fuente: (NIST 2014)

2.2.4.1 Planificación estratégica

La categoría de la planificación estratégica examina cómo la organización establece las orientaciones estratégicas, y cómo ha de determinar los requisitos clave de la planificación. Se considera también la implementación de los

requisitos de planificación para todas las unidades de la organización a través del sistema de gestión del desempeño. Hay dos elementos de esta sección: el desarrollo de estrategias y la implementación de estrategias (Porter y Tanner, 2004).

Tabla 2 - MBNQA Situación Organizativa

P.2 Situación Organizativa: ¿Cuál es su situación estratégica organizativa?
<p>Describa su ambiente organizativo competitivo, sus RETOS ESTRATÉGICOS CLAVE y VENTAJAS, y su sistema para el mejoramiento del DESEMPEÑO.</p> <p>Dentro de sus responsabilidades, incluya respuestas a las siguientes preguntas:</p> <p>a. ambiente Competitivo</p> <p>(1) Posición Competitiva. ¿Cuál es su posición competitiva? ¿Cuál es su tamaño y crecimiento relativo en su industria o mercados atendidos? ¿Cuál es el número y tipos de competidores para su organización?</p> <p>(2) Cambios Competitivos. ¿Cuáles son algunos cambios CLAVE que tienen lugar que afectan su situación competitiva, incluyendo oportunidades para INOVACIÓN y colaboración, como apropiadas?</p> <p>(3) Dato Comparativa. ¿Cuáles son sus fuentes disponibles CLAVE de datos comparativos y competitivos desde dentro de su industria? ¿Cuáles son sus fuentes disponibles CLAVE de datos comparativos desde fuera de su industria? ¿Qué limitaciones, de existir, afectan su habilidad de obtener estos datos?</p> <p>b. Contexto Estratégico</p> <p>¿Cuáles son sus CLAVES en los negocios, operaciones, responsabilidad social, y recursos económicos, RETOS ESTRATÉGICOS y VENTAJAS?</p> <p>c. Sistema de Mejoramiento del DESEMPEÑO</p> <p>¿Cuáles son los elementos CLAVE de su sistema de mejoramiento del DESEMPEÑO, incluyendo su evaluación, APRENDIZAJE organizacional, y PROCESOS INNOVATIVOS?</p>

Fuente: (NIST, 2014)

2.2.4.2 Desarrollo de la estrategia

Idealmente una organización tendrá a corto plazo, de uno a tres años, y a largo plazo, de tres o más años, los procesos de planificación para la mejora de su posición competitiva y para mejorar el rendimiento general. Las formas en que

estos procesos, Tabla 3, o lo que puede ser un proceso que abarca los dos marcos de tiempo, se despliegan en todas las organizaciones también es importante. Las áreas clave cubiertas en este punto incluyen (Porter y Tanner, 2004).

1. Una descripción de los principales pasos en el proceso de planificación estratégica.
2. Los principales insumos utilizados para desarrollar la estrategia y planes. Estos suelen incluir: requisitos del cliente y del mercado y la evolución prevista de estos requisitos; proyecciones del entorno competitivo; tecnología y otros cambios que afectan a los productos y servicios de la organización; una evaluación de las capacidades internas que incluye los recursos humanos y otros; una evaluación de las fortalezas y debilidades de proveedores, socios; riesgos, como los riesgos financieros, de mercado, tecnológicos y sociales.
3. Una declaración de los objetivos estratégicos clave (objetivos, metas), y un calendario para el cumplimiento de ellos.
4. Cómo los objetivos estratégicos direccionan los retos clave de la organización y se alcanza un balance entre todas las necesidades de las partes interesadas.

Tabla 3 - MBNQA Desarrollo de la Estrategia

2.1 Desarrollo de la Estrategia: ¿Cómo usted desarrolla su estrategia? (40 pts.)
<p>Describe CÓMO su organización establece su estrategia para hacer frente a sus RETOS ESTRATÉGICOS y aprovechando sus VENTAJAS ESTRATÉGICA. Resume los PRINCIPALES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS de la organización y sus METAS relacionadas.</p> <p>En su respuesta, incluya la respuesta para las siguientes preguntas:</p> <p>a. PROCESO de Desarrollo Estratégico</p> <p>(1) PROCESO de Planificación Estratégica. ¿Cómo su organización lleva a cabo su planificación estratégica? ¿Cuáles son los pasos CLAVE del PROCESO? ¿Quiénes son los actores clave? ¿Cómo su PROCESO identifica potenciales puntos ciegos? ¿Cómo se determina sus COMPETENCIAS ESENCIALES, RETOS ESTRATÉGICOS, y VENTAJAS ESTRATÉGICAS (identificados en su Perfil Organizacional)? ¿Cuáles son sus horizontes de planificación a corto y largo plazo? ¿Cómo se establece estos horizontes de tiempo? ¿Cómo se maneja su PROCESO de planificación estratégica con los horizontes de tiempo?</p> <p>(2) Consideraciones de la Estrategia. ¿Cómo se asegura que la planificación estratégica se</p>

(Continua)

ocupa de los elementos CLAVE que se indican a continuación? ¿Cómo se recolecta y analiza datos e información relacionada con estos factores como parte de su PROCESO de planificación estratégica?

- De su organización las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Los primeros indicios de cambios importantes en la tecnología, los mercados, los productos, las preferencias de los CLIENTES, la competencia, la economía, y el entorno regulatorio
- SOSTENIBILIDAD organizacional a largo plazo, incluyendo COMPETENCIAS CLAVE necesarias, y las PROYECCIONES de su DESEMPEÑO futuro y el DESEMPEÑO de sus competidores u organización comparable
- Su habilidad para ejecutar el plan estratégico

b. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

(1) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE. ¿Cuáles son sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE y su calendario para lograrlos?

¿Cuáles son sus METAS más importantes de estos OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?

(2) Consideraciones del OBJETIVO ESTRATÉGICO. ¿Cómo sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS alcanzan lo siguiente?

- Atender los RETOS ESTRATÉGICOS y las VENTAJAS ESTRATÉGICAS.
- Atender sus oportunidades para la INNOVACIÓN en productos, operaciones, y su modelo de negocio
- Capitalizar en sus COMPETENCIAS CLAVE actuales y hacer frente la necesidad potencial de nuevas COMPETENCIAS CLAVE
- Equilibrar retos y oportunidades a corto y largo plazo
- Considerar y equilibrar las necesidades de todas las PARTES INTERESADAS CLAVE
- Mejorar su capacidad de adaptación a los cambios repentinos es las condiciones de mercado

Fuente: (NIST, 2014)

2.2.4.3 Implementación de la estrategia

El punto 2.2 de los criterios Baldrige, Tabla 4, se centra en cómo las estrategias se convierten en planes. Tomando los factores principales del negocio, que se recogen bajo el subcriterio 2.1, Tabla 3, la organización debe describir cómo estos factores se traducen en planes de acción. Las áreas clave dentro de este tema incluyen: (Porter y Tanner, 2004).

1. Cómo la organización desarrolla e implementa planes de acción para alcanzar los objetivos estratégicos. Estos planes abordarán los recursos implicados.
2. Una declaración de los planes de acción a corto y largo plazo. Estos incluirán los planes generales, planes de recursos humanos, etc.
3. Medidas clave de rendimiento, indicadores utilizados para el seguimiento del rendimiento respecto al plan. En particular, el sistema de medición del desempeño debe lograr la alineación organizacional y cubrir todas las áreas clave de implementación y las partes interesadas.
4. Las proyecciones de rendimiento. La organización debe mostrar sus proyecciones de rendimiento en el futuro respecto a los competidores y los puntos de referencia clave. Esto incluye medidas y objetivos reales que la organización necesita alcanzar para tener éxito.

Tabla 4 - MBNQA Implementación de la Estrategia

2.2 Implementación de la Estrategia: ¿Cómo se implementa su estrategia? (45 pts.)
<p>Describa COMO su organización convierte sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS en PLANES DE ACCIÓN. Resuma los PLANES DE ACCIÓN de la organización, CÓMO se DESPLIEGAN, y la MEDIDA o INDICADOR del DESEMPEÑO del PLAN de ACCIÓN CLAVE. Proyecte el DESEMPEÑO futuro de su organización en relación a comparaciones CLAVE en estos INDICADORES o MEDIDAS de DESEMPEÑO.</p> <p>En su respuesta, incluya respuestas de las siguientes preguntas:</p> <p>a. Desarrollo y DESPLIEGUE del PLAN DE ACCIÓN.</p> <p>(1) Desarrollo del PLAN DE ACCIÓN. ¿Cómo desarrolla sus PLANES DE ACCIÓN? ¿Cuáles son sus PLANES DE ACCIÓN CLAVE a corto y largo plazo y su relación con sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS? ¿Cuáles son los cambios planificados CLAVE, de existirlos, en sus productos, sus CLIENTES y mercados, sus proveedores y SOCIOS, y cómo va a operar?</p> <p>(2) Aplicación del PLAN DE ACCIÓN. ¿Cómo IMPLEMENTA PLANES DE ACCIÓN en toda la organización a su FUERZA DE TRABAJO y los proveedores y SOCIOS CLAVE, según proceda, para alcanzar sus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE? ¿Cómo se asegura que los resultados CLAVE de sus PLANES DE ACCIÓN se pueden sostener?</p>

(Continua)

(3) Asignación de recursos. ¿Cómo se asegura que los recursos financieros y otros recursos están disponibles para apoyar el cumplimiento de sus PLANES DE ACCIÓN, mientras cumple las obligaciones actuales? ¿Cómo gestiona los riesgos financieros y otros riesgos relacionados con los planes para garantizar la viabilidad financiera de su organización?

(4) Planes de la FUERZA DE TRABAJO. ¿Cuáles son sus planes CLAVE para los recursos humanos o FUERZA DE TRABAJO para alcanzar OBJETIVOS ESTRATÉGICOS a corto y largo plazo y PLANES DE ACCIÓN? ¿Cómo los planes tratan impactos potenciales en los miembros de la FUERZA DE TRABAJO y algún cambio potencial a la CAPACIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO y las necesidades de CAPACIDAD?

(5) MEDIDAS DE DESEMPEÑO. ¿Cuáles son sus MEDIDAS CLAVE DE DESEMPEÑO o INDICADORES para el seguimiento del logro y EFECTIVIDAD de sus PLANES DE ACCIÓN? ¿Cómo se asegura de que su sistema de medición del PLAN DE ACCIÓN general refuerza el ALINEAMIENTO organizacional? ¿Cómo se asegura que el sistema de medición cubre todas las áreas CLAVE DE DESPLIEGUE y las PARTES INTERESADAS?

(6) MODIFICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN. ¿Cómo establece e implementa PLANES DE ACCIÓN modificados si las circunstancias requieren un cambio en los planes y la rápida ejecución de nuevos planes?

b. PROYECCIONES DE RENDIMIENTO

Para las MEDIDAS CLAVE DE DESEMPEÑO o INDICADORES identificados en 2.2a(5), ¿Cuáles son sus PROYECCIONES DE RENDIMIENTO para su planificación a corto plazo y largo plazo? ¿Cómo funciona su DESEMPEÑO proyectado en estas MEDIDAS o INDICADORES comparado con el DESEMPEÑO proyectado de sus competidores u organización comparable? ¿Cómo se compara con PUNTOS DE REFERENCIA CLAVE, METAS, y DESEMPEÑO pasado, según el caso? ¿Si hay brechas actuales o proyectadas en el DESEMPEÑO comparado con sus competidores u organización similar, CÓMO lo va a enfrentar?

Fuente: (NIST, 2014)

2.2.5 MODELO DE LA FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE CALIDAD

El 15 de septiembre de 1988, ejecutivos de empresas europeas formaron la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) con el objetivo de mejorar la posición competitiva de las empresas europeas (Porter y Tanner, 2004). El Modelo EFQM de Excelencia, Figura 7, sirve para: evaluar el rendimiento, identificar los puntos fuertes y áreas de mejora; integrar las herramientas, procedimientos y procesos para alinear a todos y eliminar duplicados; introducir un modo de pensar que fomenta la reflexión y estimula la mejora continua, identificar qué acciones realmente están conduciendo los resultados, qué áreas necesitan más atención y que enfoques son redundantes (EFQM, 2014).

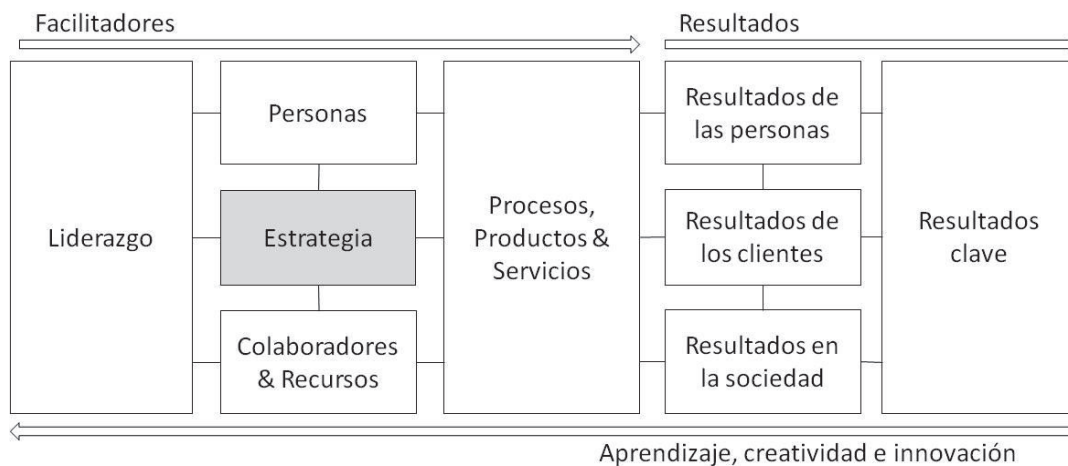


Figura 7 - EFQM Modelo de Excelencia
Fuente: (EFQM, 2014)

2.2.5.1 Criterio 2: Política y estrategia

Las organizaciones excelentes implementan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en las partes interesadas, que toma en cuenta el mercado y sectores en los que opera. Las políticas, los planes, objetivos, y procesos se

desarrollan y despliegan para realizar la estrategia. Es importante comprender exactamente lo que se entiende por términos como misión y visión. La Tabla 5 proporciona las definiciones de EFQM.

Tabla 5 - Criterio 2, Definiciones de política y estrategia

Término	Definición
Política y estrategia	Una declaración de nivel superior de la organización que establece su misión, valores, visión, objetivos y estrategias
Misión	El propósito de la organización, una declaración de por qué existe el negocio
Visión	Una declaración que describe el tipo de organización que se desea ser.
Valores	La comprensión y expectativas que describen como las personas de la organización se comportan y sobre la cual todas las relaciones comerciales se basan, por ejemplo: la confianza, el apoyo, la verdad, etc.

Fuente: (L.J. Porter y Tanner, 2004)

El criterio de política y estrategia se divide en cuatro sub criterios.

2.2.5.1.1 2a La política y estrategia se basa en las necesidades presentes y futuras y las expectativas de las partes interesadas

Dada la especial atención en las partes interesadas en todo el modelo, este subcriterio examina los métodos utilizados por la organización para identificar y anticiparse a las necesidades de las partes interesadas en la preparación para la formulación de la estrategia de política. Entender el mercado y los posibles cambios es también parte de este subcriterio. Desde un punto de vista de la estrategia tradicional, este subcriterio cubre las partes, de ambos, tanto externas e internas en relación con el posicionamiento estratégico.

2.2.5.1.2 2b La política y estrategia se basa en información de las mediciones del desempeño, investigación, aprendizaje y las actividades relacionadas externas

Este subcriterio, en comparación con el subcriterio 2a, se centra más en los datos duros. Los niveles de rendimiento actuales, el rendimiento del mejor en su categoría y las competencias de sus similares son todas áreas a considerar (Porter y Tanner, 2004). Este subcriterio también pide algunos datos externos, como los datos demográficos y económicos. Desde un punto de vista de la estrategia tradicional, nuevamente tenemos componentes de las exploraciones externas e internas bajo esta área (Porter y Tanner, 2004).

2.2.5.1.3 2c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

Una vez que la información ha sido recogida a través de los enfoques que satisfacen los requisitos 2a y 2b, este subcriterio considera cómo la política y estrategia son realmente desarrolladas. El equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas, la identificación de las competencias básicas y la determinación de las ventajas competitivas son actividades clave. La alineación con los socios también se considera importante, como en la gestión de riesgos (Porter y Tanner, 2004).

2.2.5.1.4 2d La política y la estrategia es comunicada y se implementa a través de un marco de procesos clave

Esta es una continuación natural de los subcriterios previos de como la política y estrategia es implementada. A menudo, el marco para la medición del rendimiento, cuadro de mando integral, y planes de negocios, se utilizan para facilitar esto y para seguir el progreso. La comunicación debe ser para todas las partes interesadas, y hay una necesidad de asegurar que el conocimiento de la política y estrategia es evaluada (Porter y Tanner, 2004).

2.3 ESTUDIO DE CASOS

El estudio de caso es una estrategia de investigación que se centra en la comprensión de las dinámicas presentes en las configuraciones individuales. Yin

(1994) define el estudio de caso como "una investigación empírica sobre fenómenos contemporáneos que opera en un contexto de la vida real". Un estudio de caso se caracteriza por ser un examen detallado de un evento o una serie de eventos relacionados los cuales el investigados cree muestran o en si muestran el funcionamiento de alguno de los principios teóricos generales identificados (Mitchell, 1983).

2.3.1 TRIANGULACIÓN DE ESTUDIO DE CASO

La necesidad de triangulación (Stake, 1995) nace de la necesidad ética de confirmar la validez de un proceso o procesos. En el estudio de casos, la triangulación puede ser alcanzada usando diferentes fuentes de información (Yin, 1994). El principio fundamental de la triangulación se basa en que los métodos cualitativos y cuantitativos deben ser vistos como complementarios y no como rivales (Jick, 1979); la triangulación es la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos en el estudio del mismo fenómeno. Denzin (1994) identifica cuatro tipos de triangulación:

- (1) Triangulación de fuentes de información, cuando el investigador mira que los datos siguen siendo los mismos en diferentes contextos;
- (2) Triangulación del investigador, cuando diferentes investigadores examinan el mismo fenómeno;
- (3) Triangulación teórica, cuando el investigador con diferentes puntos de vista interpreta los mismos resultados; y
- (4) Triangulación metodológica, cuando una aproximación es seguida por otra, para incrementar la confianza en la interpretación.

Esta investigación utiliza la triangulación metodológica, la cual se la ha dividido en dos etapas. En la primera etapa, utilizando información secundaria, se plantean elementos que contribuyen al despliegue de estrategias. En la segunda etapa, utilizando un caso de estudio, se validan los elementos obtenidos en la primera etapa. De esta manera, se emplea el principio de triangulación que consiste en utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección de información.

3 METODOLOGÍA

Esta investigación utiliza un enfoque cualitativo, incluye una revisión de la literatura y los métodos de implementación de la estrategia. A través del análisis de los modelos de implementación o despliegue de estrategia, los principales factores de éxito son seleccionados. Se utiliza una fuente secundaria de información de una organización de clase mundial con el fin de identificar puntos de éxito clave para implementar la estrategia. Este estudio se divide en cuatro etapas de la siguiente manera: En primer lugar, la revisión de los modelos conocidos para la implementación de la estrategia. En segundo lugar, un resumen de los puntos de éxito partiendo de estudios previos y de los modelos para la implementación de la estrategia. En tercer lugar, examinar empíricamente los puntos de éxito de un estudio de caso. En cuarto lugar, realizar las conclusiones pertinentes de los resultados empíricos del estudio de caso.

El análisis empírico consiste en la identificación de puntos de éxito previamente determinados por otros estudios y los modelos para la implementación de la estrategia, contrastando con la información de una organización de clase mundial. Los puntos exitosos preliminares se eligen mediante un proceso de búsqueda de las características principales, que podrían ser utilizados por otras organizaciones, de los modelos para la implementación de estrategia. Los puntos exitosos previamente determinados se contrastan con la información de una organización de clase mundial buscando ideas o evidencias de su aplicación. Si hay pruebas de la utilización de los puntos de éxito en la organización de clase mundial estos elementos se convierten en elementos clave para la implementación de la estrategia.

Para el proceso de validación de los puntos de éxito, se utiliza el estudio de caso, el cual se lo considera en esta investigación documental parte de un proceso de triangulación, que se basa en la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección de información, incorporando

3.1 PUNTOS DE ÉXITO EN LOS MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Esta sección utiliza las ideas principales de los modelos para el despliegue de estrategias con el fin de identificarlos y usarlos como un modelo genérico, instrumento para la validación en una empresa de clase mundial, utilizando un proceso de triangulación en cual nos ayudará a obtener resultados más confiables.

3.1.1 BALANCE ENTRE LAS PERSPECTIVAS FINANCIERA, CLIENTES, PROCESOS Y EMPLEADOS

El concepto básico del cuadro de mando integral se divide en dos grandes áreas. Primero el balance entre diferentes perspectivas de las organización, las cuales son la financiera, los clientes, los procesos y los empleados. En segundo lugar el cuadro de mando integral en sí. El balance es una forma de pensar en la organización en cuatro perspectivas, la perspectiva financiera es como la organización debe aparecer a sus accionistas; utilizando la perspectiva del cliente, que valor debemos entregar a nuestros clientes para alcanzar nuestras metas financieras; al interior de la empresa que se debe lograr para alcanzar las metas financieras y de los clientes; y que habilidades, capacidades, aprendizaje y desarrollo la organización requiere para llevar sus procesos internos a construir valor para el cliente, alcanzando objetivos financieros. El énfasis en construir esta relación de causa efecto en el cuadro de mando integral introduce un sistema dinámico de pensar (Kaplan y Norton, 1996b).

3.1.2 MONITOREO ENTRE LOS OBJETIVOS PLANIFICADOS Y LOS RESULTADOS

El cuadro de mando integral monitorea y mide el plan estratégico de la organización; se divide en cuatro categorías con sus respectivos objetivos, y nos da una representación visual de los objetivos medidos, objetivos alcanzados y las

iniciativas a ser implementadas. El cuadro de mando integral es la traducción de la estrategia de la empresa en un conjunto vinculado de medidas que definen los objetivos estratégicos a largo plazo así como los mecanismos para alcanzar y obtener una retroalimentación de esos objetivos (Kaplan y Norton, 1996a). El cuadro de mando integral puede ser visto como el ciclo planificar, hacer, revisar y actuar. “Planificar” incluye el establecimiento de metas y objetivos en las perspectivas financiera, cliente, procesos, y empleados; “Hacer” incluye el alcance de los objetivos y su medición respectiva; “Revisar” es el contraste entre los objetivos y las mediciones; “Actuar” incluye las acciones correctivas y preventivas para alinear la organización a los objetivos, estrategia y visión empresarial.

3.1.3 LA ESTRATEGIA DEBE SER COMUNICADA A TODAS LAS PERSONAS QUE SON PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

El propósito de comunicar la estrategia a todas las personas de la organización es asegurar que la estrategia sea comprendida, aceptada y adoptada (Saunders et al., 2007). Este punto está asociado con prácticas y habilidades de administración suaves como comunicación informal, establecer relaciones de confianza, la comunicación de valores y conceptos como la cooperación, el aprendizaje organizacional y personal, la valoración del personal de la empresa y el compañerismo (Muhammad Madi Bin y Tarí, 2013; Saunders et al., 2007, 2008). De un análisis de caso, Saunders et al. (2008) encontró que en la construcción de un modelo para el despliegue de estrategias, los siguientes elementos están muy estrechamente vinculados: comunicar las iniciativas, alcanzar el compromiso y alinear la implementación de la estrategia.

3.1.4 APRENDIZAJE CONTINUO

El aprendizaje incluye el conocimiento y habilidades adquiridas de, y aplicadas para, el proceso de despliegue de estrategias (Saunders et al., 2008). Para conocer si la organización está alineada a los objetivos es importante comparar el desempeño actual contrastando con las metas establecidas y tomando las

medidas correctivas y acciones preventivas para mantener la organización alineada para alcanzar los objetivos. Todos los procesos en la organización deben traer nuevo conocimiento y experiencia para la organización.

3.1.5 CREAR LA ESTRUCTURA PARA EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN

El propósito es organizar equipos de trabajo, roles y responsabilidades (Saunders et al., 2007). Crear la infraestructura requiere una mezcla de habilidades gerenciales duras, por ejemplo proveer los recursos adecuados; y habilidades gerenciales suaves, por ejemplo, seleccionar equipos para asegurar un buen desempeño, alentándolo y apoyándolo (Saunders et al., 2008). Creando la estructura de desempeño enfocada en asignar roles y responsabilidades para el despliegue de la estrategia (Saunders et al., 2009).

3.1.6 ENTENDER LAS FUERZAS QUE IMPULSAN EN LA ORGANIZACIÓN QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES

La comprensión de las fuerzas que impulsan por quienes implementan las iniciativas estratégicas incluye la identificación de las motivaciones, razones y características de las partes interesadas en la organización que influyen en su éxito. El propósito es la concienciación de las razones del negocio para las iniciativas (Saunders et al., 2007). Los conductores del negocio fueron definidos como las características subyacentes de una organización o su ambiente que influye el desempeño de sus actividades, este es un elemento básico para el desarrollo de planes de acción para las iniciativas, los conductores del negocio pueden surgir de la evaluación del ambiente del negocio y de la presión de las personas interesadas en la organización. Por tanto, los conductores del negocio pueden ser externos, por ejemplo la capacidad de respuesta al cliente, las restricciones del mercado; o internas como prácticas de reconocimiento y recompensa del personal (Saunders et al., 2009).

3.1.7 LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO DEBE ESTAR ACORDE CON EL AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Hoshin Kanri o la implementación de políticas es una herramienta de gestión que ayuda a mantener el enfoque de la organización en la dirección correcta; uno de los significados de la palabra japonesa Hoshin es señalar la dirección, mientras que la palabra Kanri es la gestión. La dirección de la compañía se identifica en torno a lo que el cliente quiere y va a querer en el largo plazo como de cinco a diez años para involucrar a todos en la organización para cumplir estos requisitos (Tennant y Roberts, 2001a). Para mantener el enfoque de la organización en la dirección correcta se requiere una visión exigente centrada en el cliente, que involucre a todos los niveles de la organización por los próximos cinco a diez años. Una forma de crear una visión es reunir información precisa de la compañía, sus clientes, competencia y de mercado, y luego realizar talleres entre los principales gerentes y empleados, y entonces comunicar la visión en todos los niveles de la organización. Para mantener el enfoque de la organización en la dirección correcta, es necesario efectuar revisiones a corto plazo y de forma anual. Los problemas deben ser identificados y las acciones correctivas implementadas (Lee y dale, 1998).

3.1.8 EL VÍNCULO ENTRE LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO Y LA PLANIFICACIÓN ANUAL

Los principales elementos del modelo Hoshin Kanri son establecer una visión, la definición de los planes a largo plazo y anuales, el despliegue a los departamentos, ejecutar el plan, y revisión progresiva. El plan anual consiste en la selección de las actividades basadas en la probabilidad de alcanzar los resultados deseados (Tennant y Roberts, 2001a). Los objetivos anuales se los determina de los objetivos a mediano plazo y los planes anuales deben ser accionables y específicos. Los objetivos a mediano plazo se basan en la visión para la organización (Lee y dale, 1998).

3.1.9 TRANSFORMAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN PLANES DE ACCIÓN

El premio Malcolm Baldrige, en los criterios para un desempeño de excelencia, en la implementación de la estrategia, toma en cuenta cómo la organización transforma sus objetivos estratégicos en planes de acción, cómo los planes de acción son implementados y el desempeño de las medidas de los planes de acción o los indicadores. Es importante identificar cómo la organización desarrolla sus planes de acción, cuáles son los principales planes de acción a corto y largo plazo, cuáles son los principales cambios previstos y la forma de operar en términos del producto, clientes, mercado, proveedores, y socios. Con el fin de lograr los objetivos estratégicos las organizaciones necesitan implementar planes de acción en toda la fuerza laboral, proveedores clave y socios (NIST, 2014).

3.1.10 LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS, INCLUYENDO LA MANO DE OBRA, FINANCIEROS Y OTROS RECURSOS

El desarrollo y la implementación del plan de acción incluyen la asignación de recursos y mano de obra. La asignación de recursos incluye el estar seguro que los recursos financieros y otros recursos están disponibles para alcanzar los planes de acción. La gestión de los riesgos financieros y de otro tipo relacionados con los planes para garantizar la viabilidad financiera en la organización. Los planes de la fuerza laboral incluye la localización de la mano de obra en la organización, cómo administrar cambios potenciales en términos de la capacidad de fuerza de trabajo y la capacidad para lograr los objetivos estratégicos a corto y largo plazo y los planes de acción (NIST, 2014).

3.1.11 LA ESTRATEGIA DEBE ADAPTARSE A LAS EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS, SER REVISADA Y ACTUALIZADA

En el Modelo de Calidad de la Fundación Europea (EFQM), criterio 2, Política y Estrategia, menciona que las organizaciones de excelencia implementan su

misión y visión desarrollando una estrategia enfocada en las partes interesadas considerando el ambiente externo. Este criterio establece cuatro ideas: la política y la estrategia está basada en necesidades presentes y futuras y expectativas de las partes interesadas; la política y la estrategia está basada en información de medidas de desempeño, investigación aprendizaje y actividades externas relacionadas; la política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza; la política y estrategia se comunica e implementa a través de un marco de procesos clave. Este punto identifica los métodos utilizados por la organización para identificar y anticiparse a las necesidades y expectativas de los grupos de interés comprendiendo el mercado y los cambios potenciales (EFQM, 2014; Porter y Tanner, 2004). Una vez que la estrategia es desarrollada esta debe ser revisada y si la situación lo requiere actualizada. La evaluación del ambiente, el balance de las necesidades de los grupos de interés, identificar las competencias principales y determinar la ventaja competitiva son actividades clave. La alineación con los socios también se considera importante, como es la gestión de riesgos (Porter y Tanner, 2004).

3.1.12 BALANCE ENTRE TODOS LOS NIVELES DE ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN

Las corporaciones que tienen diferentes tipos de negocios generalmente presentan cuatro niveles de estrategia: estrategia corporativa, estrategia del negocio, estrategia funcional, y estrategia operacional (Thompson et al., 2012). Es importante mantener un balance entre todos los niveles de estrategia. Todos los niveles de estrategia necesitan estar enfocados en los objetivos corporativos y del negocio.

3.2 PRIORIZACIÓN DE LOS PUNTOS DE ÉXITO

Los puntos de éxito de los modelos de gestión estratégica se los puede resumir en la Tabla 6, la cual presenta una breve descripción de doce puntos de éxito basados en la revisión bibliográfica. Debido a su origen, estos puntos se los puede considerar priorizados, los cuales serán sometidos posteriormente a un proceso de validación.

Tabla 6 - Puntos de éxito

No.	Referencia	Nombre	Breve descripción
1	BSC (Kaplan y	Balance entre las perspectivas financiera, clientes, procesos y empleados	Buenos empleados, buenos procesos, clientes satisfechos, resultados financieros satisfactorios
2	Norton, 1996a, 1996b, 2001a, 2001b)	Monitoreo entre los objetivos planificados y los resultados	El desempeño necesita ser monitoreado, medido y comparado con metas objetivas. Si los resultados son diferentes a las metas, acciones correctivas y preventivas deben ser implementadas
3	Saunders (Saunders et	La estrategia debe ser comunicada a todas las personas que son parte de la organización	Debe existir un consenso de las personas que son parte de la organización para implementar la estrategia. Las acciones necesitan ser alineadas para implementar la estrategia
4	al., 2007, 2008, 2009)	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo para cumplir con los objetivos de la organización
5		Crear la estructura para el despliegue de la estrategia en la organización	Seleccionar quipos, asignar roles y responsabilidades proveyendo los recursos necesarios y adecuados

(Continua)

6		Entender las fuerzas que impulsan en la organización, que influyen en el desempeño de las actividades	Identificación de las motivaciones, razones que contribuyen al desempeño de las actividades
7	Hoshin (Lee y Dale, 1998; Tennant y Roberts, 2001a, 2001b)	La planificación a largo plazo debe estar acorde con el ambiente externo de la organización	La organización necesita mantener una visión enfocada en el cliente, correspondiente a las personas en todos los niveles de la organización. Se debe implementar revisiones a corto plazo y anuales
8		El vínculo entre la planificación a largo plazo y la planificación anual	Trasladar la visión en metas a mediano plazo que son la base para determinar la planificación anual
9	MBNQA (NIST, 2014)	Transformar objetivos estratégicos en planes de acción	Desarrollar planes de acción a corto y a largo plazo relacionados con los objetivos estratégicos. Desplegar planes de acción para alcanzar objetivos estratégicos clave.
10		La asignación de recursos, incluyendo la mano de obra, financieros y otros recursos	Para asegurar la disponibilidad de recursos económicos y fuerza laboral en la organización.

(Continua)

11	EFQM (EFQM, 2014; L. J. Porter y Tanner, 2004)	La estrategia debe adaptarse a las expectativas de los grupos de interés, ser revisada y actualizada	Identificar y anticiparse a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, entendiendo el mercado y cambios potenciales. La estrategia necesita ser revisada y actualizada acorde a los cambios en las expectativas de las partes interesadas o cambios en el ambiente.
12	Niveles de estrategia: (Thompson et al., 2012)	Balance entre todos los niveles de estrategia en la organización	Balance entre las estrategias operacional, funcional, del negocio, y corporativa, manteniendo un enfoque en la organización

Elaborado por: Roberto Alcívar

3.3 DESARROLLO DEL MODELO

Un modelo preliminar son los puntos de éxito priorizados previamente. Estos deben ser sometidos a un proceso de validación con el uso de un caso de estudio. Este subcapítulo introduce el caso de estudio Nestle Purina Pet Care Company. El propósito principal es usar información secundaria para encontrar evidencia que soporte a los puntos de éxito obtenidos previamente. La compañía fue seleccionada por las siguientes razones: primero, es una organización de clase mundial que ha ganado el premio de calidad Malcolm Baldrige que le da esa categoría (empresa de clase mundial); segundo, hay información disponible para realizar un estudio empírico.

3.3.1 DESCRIPCIÓN DEL CASO

La descripción del caso se la ha subdividido en dos etapas, la descripción de la organización y la situación de la organización. La información presentada a continuación es parte de la aplicación de Nestlé Purina Pet Care Company NPPC

al premio Malcolm Baldrige presentada en el año 2010, la cual está disponible en NIST (2015).

3.3.1.1 Descripción de la organización

Con una historia de 115 años, Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC) mantiene una larga trayectoria como pionero en el sector de alimento para mascotas, además de ser el líder en el mercado de América del Norte con sólidos resultados financieros. Lo que es aún más notable es que ha sido una compañía conocida como un lugar excepcional para trabajar. Tiene la historia de cuidar de sus empleados, sus familias y la comunidad, y por supuesto las mascotas. NPPC es una empresa que ha sido capaz de lograr el éxito en todas las áreas: financiera, de mercado, satisfacción del cliente, la ética, la comunidad, el medio ambiente, y las personas. Algunos de sus logros recientes incluyen: aumentar constantemente la satisfacción del cliente después de la adquisición de Ralston Purina por Nestlé en el 2001, y prosperar durante una de las peores recesiones que se ha visto en los Estados Unidos de América en los últimos 50 años. Su profundo conocimiento de los animales y de sus dueños ha permitido desarrollar una serie de nuevos productos innovadores y aumentar sus ventas en la categoría de alimento para mascotas. Cinco de las siete marcas responsables del crecimiento de la categoría de alimentos para mascotas son de la marca Purina, que están entre las marcas de más rápido crecimiento.

En 1894, William H. Danforth fundó la Robinson-Danforth Commission Company en St. Louis, ofreciendo un nuevo producto para la alimentación animal hecho de maíz, avena y melaza. Anteriormente, era una práctica común añadir rellenos baratos, tales como aserrín para la alimentación animal. En 1898 Danforth entró en el negocio de alimentos humanos con "Purina" marca de harina integral para el desayuno. El nombre "Purina" fue acuñado para significar: "Cuando la pureza es primordial," el primero lema de la compañía. En 1902, Purina obtuvo el respaldo del "Dr. Ralston", un experto en salud de aquella época, y el nombre de la empresa fue cambiado a Ralston Purina Company. Hoy en día, el tablero rojo y blanco es uno de los logotipos más reconocibles en los Estados Unidos. Danforth

seleccionó el logo basado en su memoria de la familia Brown de su juventud, todos los cuales vestidos con ropa como de tablero de ajedrez. Según la leyenda, "No se podía perder un niño Brown". Danforth no sólo era un pionero en la alimentación animal y de los negocios, pero era conocido como uno de los primeros expertos de motivación. Su libro de 1931 "I Dare You" (Te Reto) permanece en circulación hoy en día, y esboza un plan de desarrollo de cuatro lados – Permanece Alto, Piensa Alto, Sonríe Alto, y Vive Alto. Los "Cuatro Altos" forman la base de los valores y la cultura de Purina. Hoy en día los valores Purina son llamados los "Cinco Altos", e incluyen un reciente valor añadido: "Creamos Alto con Innovación".

Durante la década de 1990 y en 2000, Ralston Purina vendió todos sus negocios que no se estaban dentro del cuidado de mascotas. En 2001, Purina pasó a formar parte de Nestlé y es la compañía número uno en Estados Unidos de cuidado de mascotas en ventas, volumen y cuota de mercado.

3.3.1.1.1 Clima Organizacional

Los principales productos de Purina son comida para perros, comida para gatos, y arena para gatos. Algunas de sus marcas más populares son Beneful®, Alpo®, Pro Plan®, Friskies®, Fancy Feast®, Purina ONE®, Cat Chow®, Dog Chow®, y la arena para gatos Tidy Cats®. La compañía vende sus productos a través de tiendas minoristas como mayoristas, por ejemplo, Wal-Mart, tiendas de abarrotes, tiendas especializadas de mascotas por ejemplo, PetSmart y cadenas de farmacias. Algunos productos especiales, tales como dietas de prescripción también se venden a través de las oficinas veterinarias.

La misión de NPPC es: enriquecer la vida de los animales domésticos y las personas que los aman. La visión es vamos a ver un día en el que habrá un tablero de Purina en el hogar de todos los propietarios de mascota. La esencia esencia de NPPC es ser la empresa de cuidado de mascotas más confiable. Las competencias básicas de NPPC son: El conocimiento de los deseos y necesidades de los clientes (mascotas, consumidores, minoristas); experiencia en la nutrición, desarrollado a partir de la investigación ética; amplia gama de marcas de alta

calidad (liderazgo de producto); red de fabricación y distribución de alta eficiencia; innovación para impulsar el desarrollo de nuevos productos; gestión del riesgo para lograr un crecimiento sostenible y la rentabilidad.

NPPC emplea a aproximadamente 7.000 empleados. La seguridad es crítica para los empleados de la planta y por lo tanto cuenta con un programa de seguridad muy completo. NPPC ha sido reconocido durante mucho tiempo por ser un gran lugar para trabajar. Su promedio de rotación de personal es del 3%, que es inferior a las empresas típicas de manufactura. Uno de los factores clave que motivan a sus empleados es una pasión para los animales domésticos que es compartido por prácticamente todo el mundo que trabaja en Purina. Los empleados de NPPC se sienten orgullosos de trabajar para una empresa que no sólo es un éxito desde el punto de vista financiero y de mercado, pero que realmente enriquecer y mejorar la vida de los animales domésticos y las personas que los aman.

La sede del NPPC se encuentra en St. Louis, Missouri, donde se fundó la empresa. Las oficinas regionales de ventas se encuentran cerca de las oficinas de los principales distribuidores como Target en Eagan, Minnesota, y Walmart en Fayetteville, Arkansas. Las plantas de fabricación están repartidas por todo el país con instalaciones en Iowa, Colorado, Georgia, Missouri, Nebraska, Nueva York, Oklahoma, Pennsylvania, Arizona, W. Virginia, California, Ohio y Wisconsin. NPPC cuenta con tres principales tipos de sitios de fabricación: comida húmeda, comida seca y arena para gatos.

NPPC está regulada por una serie de organizaciones y asociaciones de gobiernos, incluyendo AAFCO (Asociación de Funcionarios de Control de Alimentos), EPA, FDA, IRS, MSHA (Mine Safety and Health Administration) para la arena, OSHA, los departamentos estatales de agricultura, y USDA.

3.3.1.1.2 Relaciones Organizativas

NPPC es una Corporación de Missouri y finalmente, una subsidiaria de propiedad total de Nestlé SA.

NPPC tiene tres clientes principales: Mascotas - los perros y gatos que consumen o utilizan sus productos, los consumidores - los dueños de mascotas que compran sus productos para sus mascotas, y los clientes - los minoristas que almacenan y venden sus productos en sus tiendas.

Cada uno de estos tres tipos principales de clientes (mascotas, consumidores y clientes) se subdivide en segmentos más pequeños basados en deseos similares, necesidades, prioridades y características.

NPPC también está involucrado con una serie de otros interesados, como Nestlé, distribuidores, proveedores, las comunidades en las que tienen las instalaciones, el medio ambiente, personas influyentes (criadores, aficionados a perros y gatos, refugios, veterinarios) y sus empleados.

Los principales proveedores de NPPC son proveedores "frontales" de materias primas, como de carne, cereales, verduras, vitaminas, y otros ingredientes alimenticios; así como proveedores de embalaje; y los proveedores "de fondo", como las firmas de ferrocarriles y de camiones que transportan sus productos. También trabaja con varias agencias de publicidad y empresas de marketing que les ayuda a vender sus productos y promovemos marcas de NPPC. NPPC emplea un proceso de selección de proveedores sistemática para ayudar a establecer el control de calidad. Cada carga de materias primas recibidas de los proveedores es inspeccionada por NPPC.

3.3.1.2 Situación de la organización

3.3.1.2.1 Ambiente Competitivo

NPPC es el líder del mercado de alimentos para mascotas y arena para gatos en todos los EE.UU. y Canadá. La marca del logotipo en forma de tablero de ajedrez es una de las más reconocidas de todas las marcas de alimentos para mascotas. Compite con varias empresas multinacionales, cada una con una serie de marcas de alimentos para mascotas. La industria de alimentos para mascotas de Estados Unidos es de aproximadamente 17 mil millones de dólares, y los EE.UU. cuenta con 72 millones de gatos y 58 millones de perros en 106 millones de hogares. La

tendencia de posesión de mascotas ha sido relativamente constante en los últimos años, mientras que el crecimiento en dólares de esta categoría ha promediado alrededor de 4% por año.

Los productos de NPPC se han diferenciado de los productos de sus competidores en un número de diferentes dimensiones. NPPC cuenta con muchos diferenciadores para los consumidores y clientes que hacen de esta empresa, sus productos y servicio competitivos. NPPC se centra en el desarrollo de productos de alta calidad y la aplicación de estrategias de comercialización que ganan cuota de mercado. Pro Plan comida para perros, por ejemplo, es utilizado por los últimos cinco ganadores en la exposición canica Westminster Dog Show, y 93 de las 100 mejores exposiciones de perros de los Estados Unidos.

NPPC reúne una gran cantidad de datos de los consumidores, los animales domésticos, de mercado y estudios de consultoría; de sus expertos; y de otros negocios de Nestlé.

NPPC ha estudiado y adoptado procesos a partir de una serie de empresas en una amplia variedad de industrias. Su sistema de reporte de clientes y el proceso llamado Cuestionario de Capacidades Organizacionales (OCQ por sus siglas en inglés) se basan en procesos de empresas ganadoras del premio Baldrige. También obtienen una amplia variedad de datos de fuentes tales como el American Customer Satisfaction Index desarrollado por la Universidad de Michigan, el Monitor de Rendimiento del Grupo Advantage, y del Grupo Hay.

3.3.1.2.2 Contexto Estratégico

NPPC enfrenta una serie de desafíos estratégicos que abarcan una variedad de dimensiones. La Tabla 7 presenta las ventajas estratégicas, métodos de diferenciación y resultados; la Tabla 8 presenta los desafíos estratégicos de NPPC.

Tabla 7 - Ventajas estratégicas, métodos de diferenciación y resultados

Ventaja Estratégica	Métodos de diferenciación	Resultados
Imagen de marca	Comercialización; publicidad; promociones; embalaje; presencia al minorista	Participación y crecimiento del mercado; satisfacción del cliente; volumen
La gente	Proceso de selección sistemático; cultura (cinco Altos); experiencia y conocimientos	Nueva calidad de contratación; satisfacción de los empleados y compromiso; antigüedad y volumen de negocios
Amplitud y fortaleza de la cartera de productos	Productos adecuados para todos los segmentos de clientes.	Marcas relevantes; ventas y cuota de mercado; mejor publicidad
Innovación	Innovación agresiva e I+D; recursos dedicados	% de ventas de I/R; reputación para la innovación; crecimiento de categoría y empresa
Mejor nutrición y ciencia	Instalaciones de investigación de perros y gatos para personas dedicadas	Mascotas más saludables; longevidad; lealtad de los consumidores; I+D, ciencia
Calidad y seguridad alimentaria	HACCP; ISO; NCE; gestión de proveedores	Gran volumen de productos de alta calidad; limitados defectos
Distribución / logística	Ubicación de las plantas; equipo de clientes multi-funcional; menú de precios	A tiempo; caso de llenado; bajos costos de transporte; reducción del uso de energía
Servicio al cliente	Equipo de clientes dedicados	Satisfacción del cliente; en caso de llenado de tiempo; personalización; relaciones
Ética	Investigación humana, de	Satisfacción del cliente;

(Continua)

	gatos y perros; prácticas de negocios; programa formal de ética; sostenibilidad; participación de la comunidad	ética; el mejor lugar para trabajar; confianza
--	--	--

Modificado de NIST (2015)

Tabla 8 - Desafíos estratégicos

Desafío estratégico	Estrategia
Tendencia de propiedad de mascotas	Crear más marcas de primera calidad para hacer crecer la cuota del mercado
Atraer a los mejores talentos	Premios como Mejor Lugar Para Trabajar; noticias positivas; carrera en Nestlé; calidad de vida en San Luis
Mantenimiento de la calidad	Lo hacemos prácticamente toda nuestra manufactura en plantas de los Estados Unidos
Nutrición mejorada	Mejor información científica; mejores ingredientes; dieta de prescripción
Costo de materia prima	Contratación conjunta con Nestlé; premiumización de marcas; aumento de precios cuando sea necesario
Seguridad alimentaria	Control de calidad (CQ) en todos los materiales y excelente control de procesos; tecnología NIR en todas las plantas; no hay una tercera parte de control de calidad
Sustentabilidad (medio ambiente)	Reciclaje; energía; reducción e agua y residuos
Sostenibilidad (empresa)	Liderazgo del producto; innovación; entendimiento del cliente; nutrición; salud y bienestar

Modificado de NIST (2015)

3.3.1.2.3 Sistema de Mejoramiento del Desempeño

Los elementos clave del sistema de mejora del rendimiento de NPPC son sus valores, el conocimiento del consumidor, la selección de la gente adecuada, clara dirección y alineación, cultura emprendedora, la autonomía con recursos, y la recompensa y el reconocimiento apropiado. Este sistema de mejora del rendimiento ha creado resultados exitosos, incluyendo ventas y beneficios, innovando nuevos productos y procesos, liderazgo en el mercado, y satisfacción de empleados y clientes.

El plan estratégico se llama el "Plan para el Éxito" e incluye los llamados "Pilares para el Éxito". Hay cinco pilares o áreas de interés que se mantienen año tras año. Como parte de sus esfuerzos de mejora de rendimiento, se ha realizado una amplia evaluación comparativa de las empresas ganadoras del premio Baldrige y tomado sus mejores procesos y las han adaptado a NPPC.

Los ejemplos incluyen su sistema de liderazgo, retribución a empleados, planificación estratégica, gestión de reclamos, reclutamiento / selección, gestión de relaciones con los clientes, y la medición de la satisfacción del cliente.

NPPC enseña a sus empleados una amplia variedad de herramientas de mejora del rendimiento, que les permite utilizar lo que tiene sentido para la situación. En algunos casos, los sistemas de mejora del rendimiento son utilizados ampliamente, y en otros casos, su aplicación sólo cuando proceda. Por ejemplo, sus centros de producción siguen un enfoque que se basa en los principios de Lean y Six Sigma.

Otras áreas de la empresa siguen diferentes enfoques adaptados a sus procesos. Un ejemplo de un modelo sistemático ampliamente implementado para evaluar y mejorar el rendimiento es su Cuestionario de Capacidades Organizacional (OCQ). Se puso a prueba en 1994, y se ha perfeccionado y mejorado el proceso cada año desde entonces. Esto no es una encuesta típica de clima laboral. El OCQ es

un estudio exhaustivo que evalúa los comportamientos clave, procesos y resultados asociados con la ejecución exitosa de su plan para el éxito (su plan estratégico), satisfaciendo las necesidades de los clientes, el compromiso de los empleados, y la efectividad del liderazgo. Debido a que cada departamento tiene un papel específico que desempeñar en la ejecución del Plan, se personaliza la encuesta para cada función específica. En algunas funciones, esta encuesta es superior a 150 artículos. Cada equipo de tres o más recibe un informe personalizado y desarrolla y ejecuta un plan de acción en base a sus resultados únicos. Estos esfuerzos resultan en literalmente miles de acciones de mejora ejecutadas cada año, todos los cuales están vinculados a su plan. Otro elemento clave de este modelo es que los resultados sólo se utilizan para la mejora continua y el desarrollo, no para la evaluación del desempeño o efectos administrativos. La tasa de retorno en toda la compañía durante el año 2009 fue del 95% con un máximo de 100% en varios departamentos (tales altas tasas de retorno son evidencia de los altos niveles de compromiso de los empleados).

Algunas de las mejoras en el OCQ incluyen: los elementos que permitan ser puntos de referencia con otras empresas; los elementos que permitan evaluar y mejorar el desempeño del liderazgo; establecimiento de vinculación estadística a resultados de negocios específicos y la satisfacción del cliente en lo posible, validando así la encuesta.

3.3.2 EVIDENCIAS EMPÍRICAS DE LOS PUNTOS DE ÉXITO

En esta sección se busca evidencias empíricas que soporten o no los puntos de éxito previamente determinados. Las evidencias contenidas en esta sección, usan como fuente secundaria de información, la aplicación de la empresa Nestlé Purina en el año 2010 al Premio Nacional de los Estados Unidos Malcolm Baldrige, NIST (2015).

3.3.2.1 Balance entre las perspectivas financieras, clientes, procesos y empleados

Purina cuenta con un sistema integral de gestión de rendimiento desplegado en todos los niveles que incluye el establecimiento de expectativas y metas, que definen los comportamientos esperados y planes de acción, y se vinculan claramente con el rendimiento. Purina se enfoca en la acción, para lograr sus metas y objetivos mediante diferentes técnicas, una de ellas es la recompensa, el reconocimiento y la compensación vinculados a **lograr un balance** con la excelencia en el desempeño.

En el aspecto de responsabilidades sociales y apoyo a comunidades clave, NPPC ha desarrollado su estrategia para apoyar a las comunidades. Seleccionando causas y grupos para trabajar, sus pilares se orientan al: balance, esfuerzo, necesidad, impacto. En el **balance**, contribuyen sus recursos a un número de causas y tipos de organización.

En los objetivos estratégicos, el número dos, la estrategia de negocios de mercado y el Blueprint incluyen metas y estrategias para hacer frente a sus desafíos y ventajas así como sus necesidades de innovación. Los pilares del Blueprint están también diseñados para mostrar un **enfoque balanceado** para atender las necesidades de sus grupos de interés clave, incluyendo los accionistas de Nestlé, clientes, comunidad, y los empleados de NPPC y socios.

En los objetivos estratégicos, el número seis, NPPC ha definido tres niveles de indicadores para el seguimiento del desempeño de las metas del Blueprint: (1) métricas de resultados como la cuota de mercado, márgenes, y crecimiento; (2) indicadores de salida como introducción de nuevos productos, campañas de marketing realizadas, o la adquisición de nuevos clientes; y (3) métricas de procesos filiales (subsidiarias) más detallados y planes de proyectos como hitos completados en los proyectos, tiempo de ciclo, cumplimiento de estándares-políticas, y mantenerse dentro del presupuesto. Se aseguran de que exista un **balance** en estas métricas mediante la vinculación de todas las medidas con los

planes estratégicos, los cuales son **equilibrados** para tratar a todos los grupos de interés. El despliegue se consigue al ir cumpliendo (en forma de cascada) metas, planes, métricas e iniciativas a todos los niveles de asociación en la compañía.

En la medida, análisis y conocimiento de gestión, se encuentra las medidas, análisis, y mejoramiento del desempeño de la organización. Su primer punto es la medida del desempeño. NPPC usa una variedad de métodos y recursos para recoger, alinear e integrar datos e información para el seguimiento del rendimiento en las siguientes cinco áreas: producto, enfoque en el cliente, finanzas y mercado, las personas y operaciones. NPPC también tiene un conjunto **equilibrado** de métricas utilizadas para evaluar sus estrategias para alcanzar las metas financieras globales. La frecuencia con la cual se hace un seguimiento a estas métricas varía dependiendo de la métrica, disponibilidad de datos, y volatilidad del desempeño. Se utilizan estos datos para hacer decisiones gerenciales clave, colocar recursos, diagnosticar problemas, y aprovechar al máximo las oportunidades. Las métricas de las áreas del Blueprint y las métricas clave en resumen son las siguientes: comunicación con el cliente, crecimiento de la marca, segmento de mercado, satisfacción del cliente, imagen de NPPC; renovación e innovación, ventas de renovación e innovación (R&I); disponibilidad de producto, satisfacción del cliente, efectividad de las promociones, entrega a tiempo, entregas vs. pedidos; bajo costo-operaciones altamente efectivas, calidad de producto, eficiencia, productividad, uso de agua y energía, costo total de operación de la planta, rendimiento de productos; personas, seguridad, salud, renuncias, compromiso y satisfacción de los nuevos empleados.

En el enfoque al cliente, compromiso de la fuerza de trabajo, enriquecimiento de la fuerza laboral, puntos dos y tres, NPPC ha aplicado un enfoque multifacético en el fomento de una cultura organizacional caracterizada por una comunicación abierta, el trabajo de alto rendimiento, y el compromiso de la fuerza laboral. Los elementos clave del sistema de gestión del desempeño de la fuerza de trabajo que apoya el alto rendimiento del trabajo y el compromiso de la fuerza de trabajo son los siguientes: encontrar el mejor talento (encontrar); asegurarse del

desarrollo de empleados y supervisores (desarrollo); retener talento (mantener); apoyar la gestión del desempeño (desafío); promover la innovación a través de la diversidad (diversidad). Cada componente es medido en detalle y monitoreado regularmente. Medidas, retroalimentación y recompensa/compensación se establece para impulsar **un equilibrio** de satisfacción de clientes, satisfacción de empleados, y resultados financieros.

En ambiente de trabajo, clima de trabajo, el punto dos, un beneficio importante que se ofrece a los trabajadores es un ambiente de trabajo que fomente un balance entre la vida familiar/personal y el trabajo. NPPC tiene un número de políticas enfocadas a alcanzar un **equilibrio** entre el trabajo/vida. Por ejemplo, el departamento de ventas, se cuenta con una política de que no se puede tener reuniones fuera de la ciudad los lunes en la mañana ni los viernes en la tarde para evitar viajes los fines de semana.

En los procesos de trabajo, la gestión del proceso de trabajo, los procesos de trabajo en NPPC son medidos y gestionados sistemáticamente utilizando investigación de requerimientos clave para identificar variables de proceso que vinculan resultados de calidad, y el desarrollo de una serie **balanceada** de métricas que incluye insumos, procesos, productos e indicadores de resultados. Muchos de sus procesos de fabricación, están automatizados, y las variables de procesos clave son controladas con tecnología. Las normas para las métricas de procesos son establecidas en base a investigaciones de tolerancia y requerimiento de rangos para alcanzar productos de calidad.

En los resultados del enfoque en la fuerza de trabajo, NPPC considera importante un **equilibrio** entre el trabajo y la vida personal, por lo que se anima a los empleados a tomar su tiempo de vacaciones asignado. Un posible efecto negativo de altos niveles de compromiso de los empleados es que las personas no toman sus vacaciones.

3.3.2.2 Monitoreo entre los objetivos planificados y los resultados

NPPC recopila una gran cantidad de datos de los consumidores, mascotas, el mercado y estudios de consultoría; sus propios expertos de la industria; y otros negocios de Nestlé. NPPC ha estudiado y adoptado procesos a partir de una serie de empresas en una amplia variedad de industrias. Su sistema de tarjetas de calificaciones del cliente y el proceso OCQ (Organizational Capabilities Questionnaire – Cuestionario de Capacidades Organizacional) se basan en procesos de compañías ganadoras del premio Baldrige. NPPC también obtiene una amplia variedad de datos de fuentes como el Índice Estadounidense de Satisfacción del Cliente (American Customer Satisfaction Index) desarrollado por la Universidad de Michigan, el **Monitor** de rendimiento (Performance Monitor) del Grupo Advantage y el Grupo Hay.

Dentro de la planificación estratégica, el proceso de desarrollo de la estrategia, se encuentra el Plan (Blueprint) que es el resultado del proceso de planificación anual. Este Plan (Blueprint) es creado usando un proceso de cuatro fases, las cuales son de análisis, desarrollo, despliegue e integración, y gestión del rendimiento. En la fase de gestión del rendimiento, NPPC **monitorea** y gestiona el rendimiento comparándolo con sus planes de forma regular. Por ejemplo, se revisa una serie de métricas diariamente, como la seguridad, las ventas, la producción, la calidad, y la entrega a tiempo. NPPC revisa el rendimiento en estas y otras medidas al menos de forma mensual en sesiones de revisión de ventas, reuniones mensuales de piso, y reuniones de personal en varios departamentos y ubicaciones. No solo se revisa y analiza su desempeño contra las metas/objetivos, pero a menudo hay que cambiar los objetivos y estrategias o crear nuevos. Este es un proceso de pronóstico dinámico. El análisis de la situación no es un evento de una vez al año en NPPC. Los datos son **monitoreados** constantemente, incluyendo las tendencias de consumo, tendencias de moda, y otros factores que pueden afectar su estrategia. Al tener un enfoque flexible y fluido para la planificación y gestión del rendimiento, NPPC es una organización ágil que puede cambiar de rumbo cuando sea necesario.

En el desarrollo y despliegue del plan de acción, una vez que el Plan (Blueprint) está finalizado y las metas son identificadas, las áreas funcionales de los departamentos desarrollan planes de cómo se va a lograr cumplir las metas del Plan (Blueprint). NPPC **monitorea** indicadores o métricas clave de desempeño para asegurar que los resultados de los planes de acción pueden ser sostenidos. Cuando los planes de acción no están produciendo los resultados deseados, se completa un análisis e identifican las causas, se implementa acciones alternativas, y se continúa monitoreando el desempeño. El proceso OCQ (Organizational Capabilities Questionnaire) es uno de los mecanismos de retroalimentación para evaluar que tan bien los planes han sido implementados y cómo están produciendo los resultados deseados.

Cada uno de los Pilares (metas y planes de acción) tiene un equipo responsable multifuncional dedicado tanto al seguimiento del desempeño contra objetivos/métricas y para **monitorear** el progreso de iniciativas/planes de acción. Cuando hay cambio en cualquiera de las metas o iniciativas, estos equipos comunican los cambios al personal involucrado y ajustan los planes y los objetivos individuales (Progress y Development Guide – PDG) en caso de ser necesario. Los cambios en las estrategias y los objetivos son también comunicados a todos los trabajadores durante las reuniones mensuales de departamento y las reuniones de equipo.

Para los clientes minoristas NPPC **Monitorea** el Índice de Satisfacción del Cliente (Monitor Customer Satisfaction Index – MCSI) el cual es una medida crítica por ser esta encuesta la que mide factores clave de la satisfacción del cliente. Esta encuesta pide a los clientes minoristas evaluar el rendimiento de NPPC en comparación con otras compañías que elaboran alimento de mascotas.

En el diseño de los procesos de trabajo, cuando se evalúa y prueba los procesos, NPPC **monitorea** procesos y datos de salida. La mayoría de los procesos terminan yendo por muchos ciclos de mejora antes de que el proceso final esté documentado y aprobado. Por ejemplo, el proceso del Cuestionario de Capacidad

de Organización (OCQ) de tomar la voz del cliente y su despliegue a los empleados y su comportamiento ha sido perfeccionado y mejorado muchas veces en los últimos años.

Los procesos de manufactura, muchas de sus variables son **monitoreadas** y controladas usando equipos automatizados que alertan al operador cuando las medidas del proceso caen fuera de los estándares, sobre o bajo el límite de control. Otros procesos que no son automatizados también son medidos y administrados.

3.3.2.3 La estrategia debe ser comunicada a todas las personas que son parte de la organización

La visión y valores (cinco altos – permanece alto, piensa alto, sonríe alto, vive alto, nosotros creamos alto con innovación) son **comunicados** a los empleados y socios clave, usando una gran variedad de métodos, incluyendo la distribución del Blueprint a todos los empleados. El periódico de los empleados, QUEST, incluye un artículo de cada tema de cómo los empleados han demostrado nuestros valores. También cuenta con un programa de recompensa/reconocimiento vinculado a sus valores, llamado el Premio de los Cinco Altos. Hay información en la página web de NPPC disponible para los empleados y el público, y la misión, visión y valores son comunicados vía reuniones, posters, banners, tarjetas en la pared, videos y eventos de entrenamiento. La manera más poderosa de comunicar sus valores es por el comportamiento y proceso de decisión del equipo de líderes senior.

El enfoque de NPPC a la comunicación es que esta debe ser frecuente, personal, e incorporar una variedad de medios y métodos. Los Líderes Senior se enorgullecen de ser accesibles. Los métodos de **comunicación** empleados por los líderes de NPPC son: reunión cara a cara, el boletín QUEST, reuniones de piso (de departamento), correo de voz mensual, Intranet, correo electrónico. Los líderes de NPPC están involucrados en diferentes programas de reconocimiento a

los empleados. Los Líderes Senior deciden sobre los criterios, revisan y aprueban las selecciones, y reparten los siguientes premios y reconocimientos:

- Premio Pilar – vinculado al logro de objetivos Blueprint.
- Premio Cinco Altos (Five Talls) – vinculado a la conducta y logros que caracterizan los valores de Purina.
- Premio a la Excelencia al Cliente – refuerza la ética, satisfacción del cliente y los resultados empresariales
- Bonos Especiales – vinculado al logro de las metas del Blueprint y objetivos y el rendimiento en general
- Programa de bono de los empleados – vinculado a los resultados del negocio y el logro de metas Blueprint
- Premio a la innovación – diseñado para premiar ideas innovadoras y mejoras de procesos / productos

Purina cuenta con un sistema integral de gestión de rendimiento desplegado en todos los niveles que incluye el establecimiento de expectativas y metas, que definen los comportamientos esperados y planes de acción, y hace vínculos claros con el rendimiento. NPPC crea un enfoque en las acciones para lograr las metas y objetivos utilizando diferentes técnicas, entre las cuales está el despliegue y **comunicación** del Plan (Blueprint) a todos los niveles e instalaciones.

Cada uno de los Pilares tiene un equipo multifuncional dedicado responsable tanto del seguimiento del desempeño contra las métricas/objetivos y para controlar el progreso en iniciativas / planes de acción. Cuando hay cambios en cualquier meta o iniciativa, estos equipos **comunican** los cambios al personal impactado y ajustan los planes y objetivos individuales (Progress y Development Guide - PDG) en caso necesario. Los cambios en las estrategias y los objetivos generales también se **comunican** a todos los trabajadores durante las reuniones mensuales de departamento y las reuniones de departamento / equipo.

Debido a que el plan estratégico es **comunicado** y desplegado en toda la organización, NPPC tiene una forma sistemática de conducir un enfoque en el cliente de arriba hacia abajo a lo largo de todos los niveles de la organización. NPPC ha aplicado un enfoque multifacético en el fomento de una cultura organizacional caracterizada por una **comunicación** abierta, el trabajo de alto rendimiento, y una fuerza laboral comprometida.

3.3.2.4 Aprendizaje continuo

NPPC anima a sus empleados a innovar. Las fallas son vistas como una oportunidad de **aprendizaje**, pero el fracaso para aprender no es aceptable. NPPC crea un entorno para el rendimiento, liderazgo, agilidad, y **aprendizaje**.

Las formas más importantes para los líderes de alto nivel para demostrar su compromiso con el **aprendizaje** es participando en la formación y desarrollo de ellos mismos, y estando seguros de que tiempo y dinero es provisto para que otros continuamente puedan mejorar sus habilidades. NPPC ofrece una variedad de programas de desarrollo a través de su plan de **estudios de aprendizaje** interno universal y tiene un equipo de desarrollo organizacional dedicado al desarrollo del liderazgo en toda la compañía, mejoramiento del rendimiento, trabajo en equipo, y el desarrollo estratégico. NPPC también se asocia con universidades para desarrollar **planes de estudio** de liderazgo personalizado para formar a los actuales y futuros líderes de la compañía. NPPC cuenta con un centro de **aprendizaje** en su oficina central que incluye no solo salas de reunión sino una casa modelo a escala para que los empleados puedan conocer de primera mano cómo los consumidores experimentan sus productos desde el momento en que entran al garaje hasta que el envase vacío se lo coloca en la basura.

El desarrollo de la fuerza de trabajo y los líderes tiene un enfoque de tres niveles para su aprendizaje y análisis de las necesidades de desarrollo: a nivel corporativo, de funciones específicas e individuales. A nivel corporativo se hace

un amplio y continuo análisis de las necesidades de capacitación en base a las estrategias de corto y largo plazo y de las habilidades actuales y las competencias básicas con el fin de identificar brechas potenciales. Las brechas de conocimiento y habilidades entonces se convierten en los fundamentos de lo que se priorizará en los planes de formación y desarrollo. Además del análisis de necesidades de entrenamiento a nivel corporativo, cada departamento completa su propio análisis para determinar las prioridades clave. Una gran parte de autonomía se da a cada departamento para determinar el sistema más apropiado y relevante de aprendizaje que se ajuste a sus necesidades únicas y requerimientos. A nivel individual, dentro del proceso de gestión del desempeño, los empleados y sus supervisores acuerdan un plan de aprendizaje y desarrollo para cada persona. Para dar cabida a la diversidad de necesidades de aprendizaje y desarrollo individual, NPPC ofrece una variedad de opciones de capacitación, tales como ayuda para matriculas en cursos de la universidad, un Plan de Aprendizaje Universal, una biblioteca completa, clubes de lectura, asistencia a conferencias profesionales, mentoring y coaching, proyecto especial y asignación de trabajos, traslados laterales, asignaciones internacionales, seminarios, cursos virtuales, y el foro de Liderazgo de la Mujer.

NPPC tiene un enfoque de cuatro fases para evaluar la eficiencia y la eficacia de su **sistema de aprendizaje** y desarrollo: reacción, aprendizaje, cambio de comportamiento, y resultados. Si bien no todos los cursos son evaluados, en los cuatro niveles, el nivel de esfuerzo puesto en la evaluación se basa en variables como la vinculación del curso con las metas/objetivos estratégicos, el número de personas que asisten a los cursos, el costo de la capacitación, la vinculación con la seguridad o el cumplimiento y el propósito del curso. Por ejemplo, algunos cursos, no están diseñados para cambiar el comportamiento o rendimiento, pero sólo para proporcionar conocimiento y habilidades. Para estos cursos, aplicaríamos el nivel uno y dos de evaluación. Para otros cursos, como entrenamiento de liderazgo para la función de ventas, NPPC lleva a cabo una evaluación extensiva que incluye cuatro niveles.

3.3.2.5 Crear la estructura para el despliegue de la estrategia en la organización

NPPC cuenta con una estrategia de implementación que responde a la pregunta ¿cómo se implementa la estrategia? Para lo cual cuenta con un plan de acción para su desarrollo y despliegue.

El proceso de planificación estratégica de NPPC proporciona ambos planes de acción a corto y largo plazo. Un plan de acción a largo plazo que es parte del objetivo de Sostenibilidad es garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los ingredientes de los productos de NPPC.

Una vez que el Plan (Blueprint) está finalizado y las metas están identificadas, los departamentos funcionales desarrollan planes de cómo lograr las metas del Plan (Blueprint). Se monitorea los indicadores o métricas clave de desempeño para asegurar que los resultados de los planes de acción se pueden sostener. Cuando los planes de acción no están produciendo los resultados deseados, se completa un análisis e identifica las causas, se implementa acciones alternativas, y se continúa monitoreando el desempeño. El proceso Cuestionario de Capacidades Organizacionales (Organizational Capabilities Questionnaire - OCQ) es uno de los circuitos de retroalimentación para evaluar que tan bien los planes han sido desplegados y cómo los planes de acción están produciendo los resultados deseados. Se desarrolla objetivos específicos de las medidas clave de desempeño de los proveedores y los clientes que son comunicados con ellos regularmente, y el desempeño contra esos objetivos se revisa de manera regular. NPPC vincula los procesos de planificación y presupuesto asegurando que los recursos apropiados se asignen para el logro de metas y estrategias. Los recursos son a veces tomados de una estrategia o iniciativa para redistribuir en otros lugares. El presupuesto y la planificación no son solo eventos anuales. NPPC tiene múltiples mecanismos para revisar y ajustar sus planes y asignación de presupuesto sobre una base regular para mantener sus recursos apropiadamente alineados con los objetivos y prioridades.

Cada uno de los Pilares de NPPC tiene un equipo multifuncional dedicado responsable tanto del seguimiento del desempeño contra métricas/objetivos y supervisar el progreso en iniciativas/planes de acción. Cuando hay cambios en

cualquiera de las metas o iniciativas, estos equipos comunican los cambios al personal impactado y se ajustan los planes y objetivos individuales (Progress y Development Guide – PDG) en caso necesario. Los cambios en las estrategias y las metas generales también se comunican a todo el personal durante las reuniones mensuales de área y reuniones de departamento/equipo.

Uno de los pilares del Plan (Blueprint) es la “Gente”. Dentro de esta categoría, se desarrolla metas específicas que definen los requisitos relacionados con recursos humanos vinculados a la realización de otras metas en el Plan. Algunas metas de “Gente” son muy claramente vinculadas a pilares específicos. Otros objetivos trascienden muchas áreas de desempeño tales como "Mantener y mejorar la cultura de NPPC a través de la retroalimentación asociada continua". Otra meta de “Gente” que se vincula a todos los demás Pilares aborda el reclutamiento y selección de las mejores personas. NPPC ha realizado grandes cambios recientemente en su estrategia de reclutamiento para encontrar y contratar a personas con los valores deseados y los talentos creativos necesarios para el futuro. En el desarrollo de las estrategias y planes de acción, se considera las competencias de los trabajadores y los factores de capacidad así como algún impacto negativo que la estrategia podría tener en la satisfacción de los empleados o en la cultura.

NPPC ha definido tres niveles de indicadores para el seguimiento del desempeño de las metas del Blueprint: (1) Indicadores de resultados, como la cuota de mercado, margen, y el crecimiento; (2) indicadores de salida como nuevos productos introducidos, campañas de marketing lanzadas, o nuevos clientes adquiridos; y (3) métricas de procesos de subsidiarias más detalladas y planes de proyectos como los hitos completados en los proyectos, el ciclo de tiempo, el cumplimiento de estándares/políticas, y mantenerse dentro del presupuesto. NPPC se asegura de que exista un equilibrio en estas métricas mediante la vinculación de todas las medidas de vuelta a los planes estratégicos, los cuales están equilibrados para abordar a todos los grupos de interés clave. El despliegue se consigue por una conexión en cascada de las metas, planes, métricas e iniciativas a todos los niveles de los empleados en la empresa.

Con el fin de establecer proyecciones y tendencias a largo plazo, NPPC utiliza gran cantidad de datos de la industria, análisis de la competencia, las tendencias de consumo, los factores económicos, y el análisis estadístico de sus datos de rendimiento.

3.3.2.6 Entender las fuerzas que impulsan en la organización, que influyen en el desempeño de las actividades

Este punto corresponde a la identificación de las motivaciones y razones que contribuyen al desempeño de las actividades.

Luego de analizar la información de NPPC, no se encontraron evidencias de fuerzas o motivaciones como tal que influyan en el desempeño de las actividades.

3.3.2.7 La planificación a largo plazo debe estar acorde con el ambiente externo de la organización

El Plan anual (Blueprint) se crea utilizando cuatro fases, la primera corresponde al análisis, el cual es una completa evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y una evaluación situacional. Esto implica la revisión del desempeño pasado, metas a largo plazo, aportes de Nestlé y el desempeño de los competidores.

Para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y el éxito en los negocios, el plan estratégico de Purina incorpora sus competencias esenciales al trasladarlas en estrategias específicas, iniciativas, proyectos, y planes de acción. Además, para asegurar los recursos para el cumplimiento de las metas en los planes, el proceso de presupuesto y el proceso de planificación de recursos humanos están completamente integrados con la planificación estratégica. NPPC tiene la habilidad de administrar riesgo y lograr crecimiento sostenible lo que ha permitido colocar los recursos apropiados para prosperar a través de las dificultades y tempos de incertidumbre.

El proceso de planificación estratégica incluye planes de acción a corto y largo plazo. El plan de acción a largo plazo que es parte de los objetivos de sostenibilidad está para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de los ingredientes de los productos de NPPC.

NPPC efectúa una planificación de los recursos humanos a largo plazo y se asegura que las competencias de los trabajadores en el futuro y las capacidades estén alineadas con las necesidades del negocio.

Los circuitos de retroalimentación durante cada una de las fases actúan para prevenir puntos ciegos en el plan estratégico. El FODA y la evaluación de la situación son revisados por una serie de expertos internos y externos para factores como la exactitud e integridad. Las metas y los planes son revisados y acordados por una amplia variedad de individuos en NPPC para asegurarse de contar con los recursos, la tecnología y las competencias para lograr los planes. Esta retroalimentación, análisis y ciclo de mejora se produce muy rápido, y se cuenta con una cultura que fomenta la retroalimentación honesta.

NPPC mantiene su actual sistema de medición mediante la evaluación y la mejora de sus métricas al menos una vez por año como parte de su proceso de planificación anual. Sus objetivos a menudo requieren nuevas métricas. Dentro de las métricas existentes, también buscan formas de mejorar la integridad de los datos y previsibilidad de los principales indicadores. El seguimiento de muchas métricas sobre una base diaria, y la incorporación de una serie de métricas externas en el cuadro de mando integral es su mejor manera de garantizar que el sistema de medición es sensible a los cambios bruscos o inesperados. Por ejemplo, NPPC hace un seguimiento a variables como valor de marca, la información de ventas diarias, y métricas de calidad de productos y servicios. Al tener las métricas diariamente y semanalmente y revisando estos datos en la revisión de Operaciones Diarias y Revisiones de Operaciones Semanalmente, NPPC es capaz de detectar cambios relevantes o disminuciones en el rendimiento. Esto permite analizar rápidamente las causas mediante el análisis de

detalles adicionales o diagnóstico y desarrollo de planes de acción para impulsar la mejora.

NPPC utiliza un enfoque multifacético para garantizar la integridad, exactitud, puntualidad, y la seguridad de sus datos de rendimiento. Una de sus estrategias es hacer uso de **datos externos** cuando sea posible de variables tales como la cuota de mercado, el rendimiento del competidor, la satisfacción del cliente y la satisfacción del empleado.

3.3.2.8 El vínculo entre la planificación a largo plazo y la planificación anual

Los indicadores para evaluar el rendimiento de NPPC son en su mayoría derivados de un plan a largo plazo y un plan estratégico anual. NPPC ha establecido objetivos a largo plazo y anual para las medidas. El Plan (Blueprint) es el resultado del proceso de planificación anual. El Plan anual (Blueprint) se crea utilizando un proceso de cuatro fases. La primera fase de análisis evalúa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y una evaluación situacional. Esto incluye revisar el desempeño pasado, metas a largo plazo, insumos de Nestlé y el rendimiento de los competidores. En la fase dos, los líderes crean metas, objetivos, estrategias amplias, y planes de acción específicos y el diseño de proyectos para alcanzar las metas y objetivos. La fase tres de despliegue e integración, se asignan responsables para alcanzar los objetivos y planes de acción y difundir (en cascada) los planes de acción más amplios en estrategias más detalladas en los equipos individuales, instalaciones y líneas de producción. La fase cuatro, de gestión del rendimiento, se monitorea y administra el rendimiento comparándolo con los planes de una forma regular.

El presupuesto y la planificación no son eventos únicamente anuales. NPPC cuenta con múltiples mecanismos para revisar y ajustar sus planes y colocar presupuesto de una forma regular para mantener sus recursos apropiadamente alineados con sus metas y prioridades.

El rendimiento en NPPC es revisado de forma diaria, semanal, mensual, cuatrimestral y anual, para lo cual cuenta con diferentes reuniones para revisar indicadores diferentes que son monitoreados con diferente frecuencia.

Los planes a largo plazo están diseñados para hacer frente a los cambios en las tecnologías, los mercados, los productos, las preferencias de los clientes, las competencias y factores de regulación

3.3.2.9 Transformar objetivos estratégicos en planes de acción

Purina cuenta con un sistema integral de gestión de rendimiento desplegado en todos los niveles que incluye el establecimiento de expectativas y metas, que define los comportamientos esperados y **planes de acción**, y hace vínculos claros con el rendimiento. NPPC crea un enfoque en las acciones para lograr sus metas y objetivos, entre las técnicas utilizadas se encuentra un análisis sistemático del rendimiento de forma regular y el vínculo a planes de acción y estrategias.

En la segunda fase para la creación del Blueprint, la fase de desarrollo, los líderes crean metas, objetivos, estrategias amplias, y **planes de acción** específicos y el diseño de proyectos para alcanzar las metas y los objetivos. En la fase tres NPPC asigna responsabilidades para el logro de los objetivos y **planes de acción** y dar a conocer en la organización (en forma de cascada) los planes de acción más amplios en estrategias más detalladas para los equipos individuales, instalaciones, y líneas de productos.

Los planes a largo plazo están diseñados para hacer frente a los cambios en las tecnologías, los mercados, los productos, las preferencias de los clientes, las competencias y factores de regulación. Las brechas en la capacidad potencial son identificadas durante estos procesos de planificación y se abordan a través de la formación de equipos multifuncionales, que diagnostican mejor las causas de las deficiencias y desarrollan estrategias específicas y **planes de acción**.

Para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y el éxito del negocio, el **plan estratégico** incorpora competencias básicas traduciéndolos en **estrategias específicas** (Tabla 9) iniciativas, proyectos, y **planes de acción**. Además para garantizar los recursos adecuados para llevar a cabo las metas del plan, el proceso de planificación de presupuesto y recursos humanos están completamente integrados con la planificación estratégica. Su capacidad para gestionar el riesgo y lograr un crecimiento sostenible ha permitido asignar recursos adecuados para prosperar en tiempos difíciles e inciertos.

En cuanto a los **Objetivos estratégicos** de NPPC, sus más importantes objetivos estratégicos y metas están documentados en el Plan (Blueprint). El calendario para conseguir estas metas y objetivos varía dependiendo de las estrategias y acciones asociadas a cada uno. El Blueprint está respaldado con planes detallados para cada uno de los principales Pilares, que incluyen hitos y especificaciones para productos/entregables. El Blueprint fue desarrollado para hacer frente a sus desafíos estratégicos, al tiempo que aprovecha sus competencias básicas actuales y ventajas estratégicas. Información adicional de las estrategias que se implementarán para lograr las metas del Blueprint se pueden encontrar en la Tabla 9.

La Estrategia de Negocios del Mercado y el Blueprint incluyen metas y estrategias para hacer frente a los desafíos y ventajas, así como las necesidades de innovación. Los Pilares del Blueprint también están diseñados para mostrar un enfoque equilibrado para atender las necesidades de los grupos de interés clave, incluyendo los accionistas de Nestlé, clientes, comunidad y empleados de NPPC y socios. Sus estrategias de recursos humanos hacen frente a las necesidades de innovación/creatividad, y la continuación de la cultura de NPPC.

Tabla 9 – Estrategias de NPPC

Desafío Estratégico	Estrategia
Tendencias de los dueños de mascotas	Crear más marcas de primera calidad para hacer crecer la cuota de mercado
Atracción de los mejores talentos	Premios como Mejor Lugar Para Trabajar; prensa positiva; Carrera en Nestlé; calidad de vida en St. Louis
Mantenimiento de la calidad	Hacemos virtualmente toda nuestra manufactura en plantas de los EE.UU.
Mejora de la nutrición	Mejor información científica; mejores ingredientes; dietas de prescripción
Costo de la materia prima	Contratación conjunta con Nestlé; premiumización de marcas; aumento de precios cuando sea necesario
Seguridad alimentaria	Control de Calidad en todos los materiales y excelentes procesos de control; tecnología NIR en todas las planta; ningún tercero en Control de Calidad
Sustentabilidad (medioambiente)	Reciclar; energía; reducción de agua y residuos
Sustentabilidad (empresa)	El liderazgo del producto; la innovación; el entendimiento del consumidor; la nutrición; salud y bienestar

Modificado de NIST (2015)

El despliegue de la estrategia responde a la pregunta ¿cómo implementar o desplegar su estrategia? para lo cual es necesario desarrollar planes de acción y desplegarlos. Esta información está contenida en la sección 3.3.2.5 “*Crear la estructura para el despliegue de la estrategia en la organización*”.

3.3.2.10 La asignación de recursos, incluyendo la mano de obra, financieros y otros recursos

NPPC vincula los procesos de planificación y presupuesto asegurando que los recursos apropiados se asignen para el logro de metas y estrategias. Los recursos son a veces tomados de una estrategia o iniciativa para redistribuir en otros lugares. El presupuesto y la planificación no son solo eventos anuales. NPPC tiene múltiples mecanismos para revisar y ajustar sus planes y asignación de presupuesto sobre una base regular para mantener sus recursos apropiadamente alineados con los objetivos y prioridades.

La estrategia de recursos humanos hace frente a las necesidades de innovación/creatividad, y la continuidad de la cultura de NPPC. La Revisión de Capacidades Organizacionales (Organizational Capabilities Review – OCR) se utiliza para gestionar el progreso de la carrera de la fuerza de trabajo. OCR es desarrollada por cada empleado en conjunto con su jefe inmediato, para abordar objetivos de carrera, aspiraciones, limitaciones, etc. La alta dirección revisa cada plan de carrera de los empleados para vincularlo con la estrategia de la empresa y el plan de recursos humanos. NPPC tiene una gran variedad de métodos para preparar su fuerza de trabajo para el cambio de competencias y capacidades según se requiera. NPPC lleva a cabo una planificación de los recursos humanos a largo plazo y prevé que las capacidades y competencias de la fuerza de trabajo estén alineadas con las necesidades del negocio. La formación continua es una de las principales formas de mantener las capacidades relevantes del personal. Además utiliza un proceso de planificación de la sucesión (OCR) para evaluar las competencias y capacidades necesarias de la fuerza de trabajo. Para ayudar a asegurar la continuidad de la cultura y los valores, NPPC cuenta con una estrategia de promoción interna.

Las metas y los planes son revisados y acordados por una amplia variedad de individuos en NPPC para asegurarse de contar con recursos, tecnología, y competencias para alcanzar los planes.

3.3.2.11 La estrategia debe adaptarse a las expectativas de los grupos de interés, ser revisada y actualizada

La vinculación de los procesos de planificación y presupuesto aseguran que los recursos apropiados se asignen para el logro de las metas y estrategias. Los recursos son a veces tomados de una estrategia o iniciativa para redistribuir en otros lugares. El presupuesto y la planificación no son solo eventos anuales. NPPC tienen múltiples mecanismos para revisar y ajustar sus planes y asignar presupuesto regularmente, para mantener sus recursos apropiadamente alineados con los objetivos y prioridades.

NPPC ha realizado grandes cambios recientemente en su estrategia de reclutamiento para encontrar y contratar a personas con los valores que desean y los talentos creativos necesarios para el futuro.

3.3.2.12 Balance entre todos los niveles de estrategia en la organización

En el caso de NPPC no se encuentra de forma expresa un detalle de los diferentes niveles de estrategias, sean estas corporativa, de negocio, funcional u operativa. Es más, NPPC no hace una distinción en el documento revisado de los niveles de estrategia dentro de la organización o su influencia. Sin embargo es evidente que existe una coherencia en su planificación a todo nivel. Esto nos hace suponer que dentro de su proceso de planificación y despliegue de estrategias, está inmerso un balance entre todos los recursos de la empresa, incluido un despliegue de la estrategia a todos los niveles de la organización.

Por tanto se concluye que no existen las evidencias necesarias para considerar este punto.

4 RESULTADOS Y ANÁLISIS

Utilizando la información de la validación de la sección anterior, este capítulo presenta los resultados obtenidos con su respectivo análisis.

4.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN

El principal resultado de esta sección son los puntos validados del modelo propuesto, estos son los que presentaron suficiente evidencia en el caso de estudio para ser considerados como elementos de un modelo genérico. Los puntos que presentan evidencia para ser considerados son los siguientes:

- Balance entre las perspectivas financiera, clientes, procesos y empleados;
- Monitoreo entre los objetivos planificados y los resultados;
- La estrategia debe ser comunicada a todas las personas que son parte de la organización;
- Aprendizaje continuo;
- Crear la estructura para el despliegue de la estrategia en la organización;
- La planificación a largo plazo debe estar acorde con el ambiente externo de la organización;
- El vínculo entre la planificación a largo plazo y la planificación anual;
- Transformar objetivos estratégicos en planes de acción;
- La asignación de recursos, incluyendo la mano de obra, financieros y otros recursos;
- La estrategia debe adaptarse a las expectativas de los grupos de interés, ser revisada y actualizada.

Sin embargo, al contar con estos puntos para el despliegue de estrategias organizacionales, es importante resumir cada uno de estos puntos en pocas palabras, o de ser posible en una sola palabra, que permita su rápida identificación. En la Tabla 10, se incorpora una palabra clave para cada elemento.

Tabla 10 - Puntos de éxito, evidencia y palabra clave

No.	Nombre	Evidencia	Palabra Clave
1	Balance entre las perspectivas financiera, clientes, procesos y empleados	Si	Balance
2	Monitoreo entre los objetivos planificados y los resultados	Si	Monitoreo
3	La estrategia debe ser comunicada a todas las personas que son parte de la organización	Si	Comunicación
4	Aprendizaje continuo	Si	Aprendizaje
5	Crear la estructura para el despliegue de la estrategia en la organización	Si	Estructura
6	Entender las fuerzas que impulsan en la organización, que influyen en el desempeño de las actividades	No	
7	La planificación a largo plazo debe estar acorde con el ambiente externo de la organización	Si	Pertinencia
8	El vínculo entre la planificación a largo plazo y la planificación anual	Si	Vínculo
9	Transformar objetivos estratégicos en planes de acción	Si	Acción
10	La asignación de recursos, incluyendo la mano de obra, financieros y otros recursos	Si	Recursos
11	La estrategia debe adaptarse a las expectativas de los grupos de interés, ser revisada y actualizada	Si	Adaptación
12	Balance entre todos los niveles de estrategia en la organización	No	

Elaborado por: Roberto Alcívar

El modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales para empresas de clase mundial, validado con el caso de estudio de Purina, cuenta con los siguientes elementos, Figura 8.

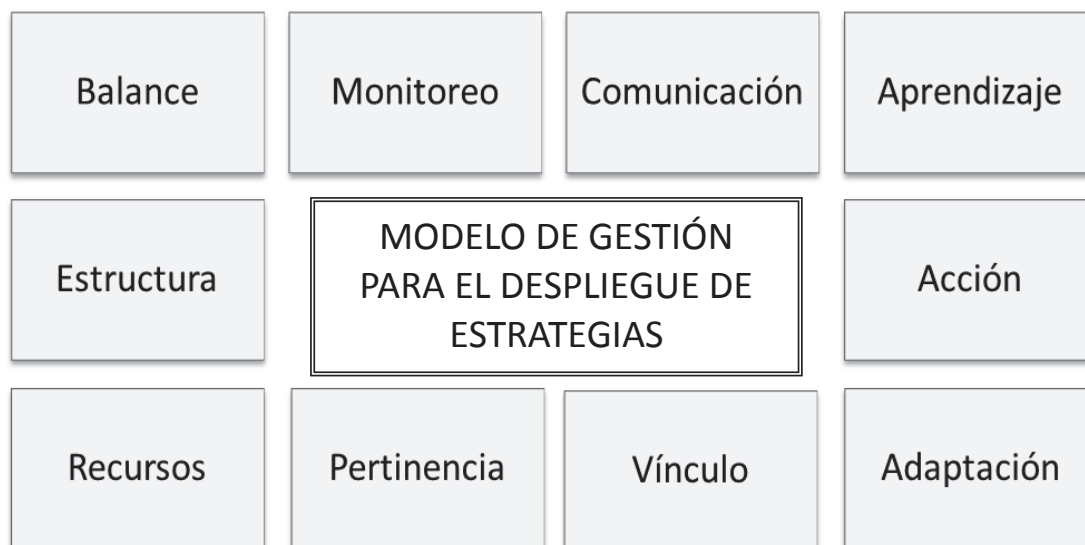


Figura 8 - Modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales
(Elaborado por: Roberto Alcívar)

4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.2.1 BALANCE ENTRE LAS PERSPECTIVAS FINANCIERA, CLIENTES, PROCESOS Y EMPLEADOS – BALANCE

El balance es una forma de mirar la organización desde cuatro puntos de vista, el financiero, los clientes, los procesos y los empleados. Esto nos permite pensar en las habilidades, aprendizaje, etc. que requieren los empleados para llevar a cabo los procesos internos y construir valor para el cliente, alcanzando objetivos financieros para la organización. Purina se asegura de que exista un balance entre las diferentes métricas vinculándolas a sus planes estratégicos los cuales son equilibrados para tratar a todos los grupos de interés. El despliegue se lo hace en forma de cascada en todos los niveles de la organización.

4.2.2 MONITOREO ENTRE LOS OBJETIVOS PLANIFICADOS Y LOS RESULTADOS – MONITOREO

El monitoreo se da sobre las cuatro perspectivas, financiero-cliente-procesos-empleados, midiendo sus resultados y contrastando con los objetivos planificados. Purina cuenta con un sistema de monitoreo de su rendimiento llamado Performance Monitor (del Grupo Advantage y el Grupo Hay). Purina dentro de la planificación estratégica elabora un Plan (Blueprint) el cual es creado en cuatro fases: de análisis, desarrollo, despliegue-integración, y gestión del rendimiento. En la fase de gestión Purina monitorea y gestiona el rendimiento comparándolo con sus planes.

4.2.3 LA ESTRATEGIA DEBE SER COMUNICADA A TODAS LAS PERSONAS QUE SON PARTE DE LA ORGANIZACIÓN – COMUNICACIÓN

La organización debe asegurarse que la estrategia sea difundida, comprendida, aceptada y adoptada. Purina utiliza una gran variedad de métodos para estar comunicado con sus clientes, empleados y socios estratégicos. La manera más poderosa de transmitir los valores es por el comportamiento y proceso de decisión del equipo de líderes senior. Purina crea un enfoque en la acción para lograr sus metas y objetivos utilizando técnicas como la comunicación de su Plan (Blueprint) a todos los niveles e instalaciones.

4.2.4 APRENDIZAJE CONTINUO – APRENDIZAJE

Los conocimientos, habilidades y destrezas dentro de la organización deben estar orientados al proceso de despliegue de estrategias. Monitoreando los resultados y contrastándolos con los objetivos permite tomar medidas correctivas y preventivas que orienten el rumbo de la organización. En Purina las personas son motivadas a aprender constantemente, las fallas son vistas como oportunidades de aprendizaje, pero el fracaso para aprender no es aceptado. Purina destina tiempo y dinero y cuenta con una variedad de programas de estudio y aprendizaje, para

que todos los miembros de su organización continuamente puedan mejorar sus habilidades.

4.2.5 CREAR LA ESTRUCTURA PARA EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN – ESTRUCTURA

Requiere la mezcla de habilidades gerenciales duras, como proveer los recursos adecuados, y suaves, como es la selección de equipos. Estos equipos deben tener asignados roles y responsabilidades que aporten al despliegue de la estrategia. Purina cuenta con planes de acción a corto y largo plazo para el desarrollo y despliegue de su estrategia. Purina vincula los procesos de planificación, presupuesto y el proceso de planificación de recursos humanos, asegurando que los recursos apropiados se asignen para el logro de metas y estrategias.

4.2.6 LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO DEBE ESTAR ACORDE CON EL AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN – PERTINENCIA

La organización debe mantenerse en la dirección correcta, centrada en el cliente. La dirección de la organización está en función de lo que el cliente quiere a mediano y largo plazo. El Plan (Blueprint) de Purina se crea utilizando un análisis de las fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas, y una evaluación situacional. Considera su desempeño pasado, metas a largo plazo, aportes de Nestlé y el desempeño de los competidores. Una de sus estrategias es hacer uso de datos externos cuando sea posible de variables como cuota de mercado, el rendimiento del competidor, la satisfacción del cliente y la satisfacción del empleado.

4.2.7 EL VÍNCULO ENTRE LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO Y LA PLANIFICACIÓN ANUAL – VÍNCULO

Los objetivos anuales se los determina de los objetivos a mediano y largo plazo, estos objetivos anuales consisten en seleccionar actividades probables y alcanzables en función del rumbo de la organización. En Purina, los indicadores para evaluar el rendimiento son en su mayoría derivados de un plan a largo plazo y un plan estratégico anual. Purina establece objetivos a largo plazo y anual para sus medidas.

4.2.8 TRANSFORMAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN PLANES DE ACCIÓN – ACCIÓN

Es importante definir los principales planes de acción a corto y largo plazo, los cambios previstos y la forma de operar, tomando en consideración la estrategia a implementar. Purina cuenta con un sistema integral de gestión de rendimiento desplegado en todo los niveles que incluye el establecimiento de expectativas y metas, que definen los comportamientos esperados y planes de acción. Para la creación del Plan (Blueprint) este se basa en planes de acción específicos y el diseño de proyectos para alcanzar las metas y los objetivos.

4.2.9 LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS, INCLUYENDO LA MANO DE OBRA, FINANCIEROS Y OTROS RECURSOS – RECURSOS

La asignación de recursos incluye el estar seguro que los recursos financieros y otros recursos están disponibles para alcanzar los planes de acción. Purina vincula los procesos de planificación, presupuesto y de recursos humanos asegurándose que los recursos apropiados se asignen para el logro de metas y estrategias.

4.2.10 LA ESTRATEGIA DEBE ADAPTARSE A LAS EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS, SER REVISADA Y ACTUALIZADA – ADAPTACIÓN

La estrategia debe ser revisada y si la situación lo amerita, actualizada y alineada, considerando las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Purina cuenta con múltiples mecanismos para revisar y ajustar sus planes y asignar presupuesto para mantener los recursos alineados a los objetivos y prioridades. Purina orienta sus recursos para el cumplimiento de sus metas y estrategias, las cuales son constantemente monitoreadas, y de ser el caso actualizadas, en función de satisfacer los intereses de sus clientes y accionistas.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Los factores de éxito obtenidos de la literatura que estudia el despliegue de las estrategias incluyó inicialmente doce puntos, los cuales son: balance entre las perspectivas financiera, clientes, procesos y empleados; monitoreo entre los objetivos planificados y los resultados; la estrategia debe ser comunicada a todas las personas que son parte de la organización; aprendizaje continuo; crear la estructura para el despliegue de la estrategia en la organización; entender las fuerzas que impulsan en la organización, que influyen en el desempeño de las actividades; la planificación a largo plazo debe estar acorde con el ambiente externo de la organización; el vínculo entre la planificación a largo plazo y la planificación anual; transformar objetivos estratégicos en planes de acción; la asignación de recursos, incluyendo la mano de obra, financieros y otros recursos; la estrategia debe adaptarse a las expectativas de los grupos de interés, ser revisada y actualizada; balance entre los niveles de estrategia en la organización.

Utilizando la información del caso de estudio de NPPC, no se encontraron suficientes evidencias que soporten a dos puntos de los factores de éxito priorizados inicialmente, estos son: entender las fuerzas que impulsan en la organización, que influyen en el desempeño de las actividades; y, balance entre los niveles de estrategia en la organización.

Aplicando el caso de estudio de NPPC se seleccionó diez factores de éxito para el despliegue de sus estrategias, para los cuales se encontró suficiente evidencia que nos indica la presencia de estos diez factores, los cuales son: balance entre las perspectivas financiera, clientes, procesos y empleados; monitoreo entre los objetivos planificados y los resultados; la estrategia debe ser comunicada a todas las personas que son parte de la organización; aprendizaje continuo; crear la estructura para el despliegue de la estrategia en la organización; la planificación a

largo plazo debe estar acorde con el ambiente externo de la organización; el vínculo entre la planificación a largo plazo y la planificación anual; transformar objetivos estratégicos en planes de acción; la asignación de recursos, incluyendo la mano de obra, financieros y otros recursos; y, la estrategia debe adaptarse a las expectativas de los grupos de interés, ser revisada y actualizada.

El modelo de gestión propuesto en esta investigación consta de los diez factores de éxito validados con el caso de estudio, para los cuales se los ha simplificado, identificando una palabra clave para cada factor. Es así que el modelo de gestión propuesta consta de las siguientes palabras clave que encierran factores de éxito validados para el despliegue exitoso de las estrategias en una empresa de clase mundial como es Nestlé Purina Pet Care Company – NPPC: balance, monitoreo, comunicación, aprendizaje, estructura, pertinencia, vínculo, acción, recursos, adaptación.

La empresa de clase mundial NPPC, puede ser vista como un modelo a seguir por sus características de empresa exitosa. Esta al contar con un modelo implícito para el despliegue de sus estrategias, el cual se lo ha desarrollado durante esta investigación, sustenta la afirmación inicial que las empresas de clase mundial cuentan implícitamente con un modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales que permiten disminuir la brecha entre lo planificado y los resultados. Por tanto se concluye que este modelo puede ser aplicado por otras empresas que buscan disminuir la brecha entre su planificación y los resultados.

5.2 RECOMENDACIONES

La presente investigación se centró en identificar factores críticos de éxito para el despliegue de estrategias. Estos factores se los puede considerar como factores iniciales, los cuales han sido validados de forma empírica utilizando información de una organización, por tanto se recomienda aplicar esta metodología en

diferentes organizaciones de clase mundial con el fin de ir reafirmando la presencia o no de los diez factores priorizados.

Al contar con diferentes estudios empíricos, estos se los puede utilizar para identificar una serie de correlaciones que incorporen variables estadística, y ponderen la influencia en mayor o menor grado de diferentes factores de éxito.

Se recomienda, iniciar un proceso de estudio en el cual se analice que tan factible es incorporar un modelo de una empresa de clase mundial a empresas de diferentes tamaños como puede ser grandes empresas, medianas empresas, pequeñas empresa, o microempresas.

Se recomienda investigar si existe modelos que se ajustan mejor, a más del tamaño de la empresa, al sector que corresponde, como por ejemplo, empresas del sector de alimentos y bebidas, empresas farmacéuticas, empresas de la construcción, empresas textiles, etc.

Se recomienda que en base al modelo propuesto en esta investigación, o a un modelo posterior producto de nuevas investigaciones, se desarrolle y cree estándares para cada uno de los factores, de tal manera de contar con un modelo específico, que detalle las características, usos y resultados deseados de cada uno de sus factores, indicando por ejemplo si estos factores aplican a toda la organización o son específicos para los procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes, etc. Si estos factores se recomiendan aplicarlos en organizaciones de diferente tamaño, tipo, sector, etc.

REFERENCIAS

- Barnes, D. (2001).** Research methods for the empirical investigation of the process of formation of operations strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1076-1095.
- Dean, James W., Jr., y Bowen, David E. (1994).** Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 19(3), 392-392.
- EFQM. (2014).** The EFQM Excellence Model. Consultado el 27 de Noviembre de 2014, de
<<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel/tabid/132/Default.aspx>>
- Evans, James R., Ford, Matthew W., Masterson, Suzanne S., y Hertz, Harry S. (2012).** Beyond performance excellence: research insights from Baldrige recipient feedback. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6), 489-506. doi: 10.1080/14783363.2012.669547
- Grant, Robert M. (2008).** *Contemporary strategy analysis*: Blackwell Publishing.
- Hunger, J. David, y Wheelen, Thomas L. (2011). *Essentials of Strategic Management* (I. Pearson Education Ed. Vol. 5th ed.): Prentice Hall.
- Jeffs, Chris. (2008).** *Strategic Management. Sage course companions, knowledge and skills for success*: SAGE Publications.
- Kaplan, Robert S., y Norton, David P. (1996a).** Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.

Kaplan, Robert S., y Norton, David P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.

Luiz, C. R. Carpinetti, Gerolamo, Mateus C., y Dorta, Marcelo. (2000). A conceptual framework for deployment of strategy-related continuous improvements. *The TQM Magazine*, 12(5), 340-340.

Mintzberg, Henry. (1987). THE STRATEGY CONCEPT I: FIVE Ps FOR STRATEGY. *California Management Review*, 30(1), 11-11.

NIST (2014). National Institute of Standards and Technology. 2011-2012 Criteria for Performance Excellence. Consultado el 14 de Noviembre de 2014. Disponible en:
<http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf>

NIST (2015). National Institute of Standards and Technology. Nestlé Purina Pet Care Company NPPC, 2010. Consultado el 25 de mayo de 2015. Disponible en:
< http://www.nist.gov/baldrige/award_recipients/purina_profile.cfm>.

O'Regan, Nicholas, y Ghobadian, Abby. (2002). Formal strategic planning: The key to effective business process management? *Business Process Management Journal*, 8(5), 416-429.

Porter, L.J., y Tanner, S.J. (2004). *Assessing Business Excellence. A guide to business excellence and self-assessment.*

Porter, Michael E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61-61.

- Saunders, Max, Mann, Robin, y Smith, Robin. (2007).** Benchmarking strategy deployment practices. *Benchmarking*, 14(5), 609-623.
- Tennant, Charles, y Roberts, Paul. (2001a).** Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment. *Knowledge and Process Management*, 8(4), 262-262.
- Tennant, Charles, y Roberts, Paul. (2001b).** Hoshin Kanri: Implementing the catchball process. *Long Range Planning*, 34(3), 287-308.
- Thompson, Jr. Arthur A., Strickland, III A. J., y Gamble, John E. (2012).** *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*: McGraw-Hill.
- Tolleson, Charles K. (2009).** *A phenomenological study of the Malcolm Baldrige National Quality Award recipient strategy execution*. (D.M. 3407445), University of Phoenix, United States -- Arizona. Retrieved from <https://autorpa.yzu.edu.tw/login?url=http://search.proquest.com/docview/305128000?accountid=15184> ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Dateline; ABI/INFORM Global; ProQuest Dissertations y Theses A&I database.
- Vinzant, Janet C., y Vinzant, Douglas H. (1996).** Strategic Management and total quality management: Challenges and choices. *Public Administration Quarterly*, 20(2), 201-219.