



**Mapa estratégico y *Balanced Scorecard*
de un vivero productor: Unidad plantas
ornamentales ejemplares**

Universidad del CEMA

MBA

Tesina

BALANCED SCORECARD Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Profesor Tutor: Dra. Alejandra Falco

Autor: Lic. María Antonela Proietto

2015

Índice

1. Introducción.....	2
2. Descripción de la Empresa.....	3
2.1. “Cultiva S.A.” en la Argentina.....	3
2.2. “Cultiva S.A.” en el mundo.....	6
3. Actividad de Viverismo: plantas ejemplares ornamentales.....	8
4. El mapa estratégico.....	12
4.1. Algunas consideraciones teóricas.....	12
4.2. Mapa estratégico de “Cultiva S.A.”.....	14
5. <i>Balanced Scorecard</i>	26
6. Conclusiones.....	32
7. Bibliografía.....	33

1. Introducción

“Cultiva S.A.” es una PyME familiar, con 68 años de trayectoria en el rubro del viverismo. La dirección de la empresa se encuentra a cargo del hijo del socio fundador, de lo cual se desprende que la empresa ya atraviesa su segunda generación.

En la actualidad, la dirección y control de la empresa se encuentra en poder de una sola familia. Con el ingreso de la segunda generación en la gestión, se produjo un cambio de los objetivos de la compañía, en relación con los productos, la calidad de los mismos y las expectativas de los mercados donde desea desarrollarse; esto conlleva cambios en la estrategia y en la estructura.

Actualmente, la dirección de la empresa anhela plasmar y transmitir de manera clara su estrategia de negocios a las gerencias y a todo el personal a su cargo; y para ello cree conveniente diseñar un *Balanced Scorecard* acorde a sus necesidades de medición y seguimiento.

Por todo lo expuesto anteriormente, el presente trabajo pretende alcanzar, básicamente, dos objetivos. En primera instancia, plasmar en un mapa la estrategia de negocios de la unidad: plantas ejemplares ornamentales de la empresa “Cultiva S.A.”, para poder ser utilizado luego por la Dirección como una herramienta de comunicación y de análisis de su posicionamiento actual como así también la comprensión de los procesos claves para alcanzar la deseada; posteriormente, otro objetivo es desarrollar el tablero de comando correspondiente al mapa, buscando seleccionar los indicadores adecuados para el monitoreo de la estrategia y que estos puedan ser utilizados por todos los sectores gerenciales involucrados, de manera de mejorar la toma de decisiones presentes y futuras.

Se ha decidido el desarrollo de la presente tesis sobre la unidad de negocios “plantas ejemplares ornamentales”, porque se considera la unidad de negocios más importante debido tanto a su aporte en los ingresos, como así también a la contribución de la imagen y el reconocimiento que posee la empresa, en los que se ve representada fundamentalmente la visión de “Cultiva S.A.”

Antes de presentar las herramientas de medición mencionadas anteriormente, se procederá a efectuar una descripción de la empresa como así también de la actividad del viverismo en general para una mejor comprensión de la propuesta que se desarrollará.

2. Descripción de la Empresa

2.1. “Cultiva S.A.” en la Argentina

La empresa inicia sus actividades en el año 1947, en una planta urbana de la ciudad de Lobos, provincia de Buenos Aires, siendo dos sus socios fundadores. Su objetivo principal es la producción de plantines¹ destinados a la forestación y a brindar servicios de implantación.

En el año 1960 se incorporan a la producción, frutales y árboles con destino a explotaciones agropecuarias y en 1970, se comienza con la producción de plantas ornamentales. Los principales clientes a los que dirige su producción en este momento son viveros de atención al público, productores agroforestales y otros viveros productores. En esta etapa, la planta contaba con una superficie de 20 hectáreas.

En 1976, dada la necesidad de una superficie mayor, las instalaciones de producción y venta se traslada a la Ruta Nacional 205, en la ciudad de Lobos, y de esta forma se alcanzan las 60 hectáreas de cultivo. Simultáneamente a esta ampliación de la superficie cultivable, se incorporan nuevos tipos de clientes, como por ejemplo algunos municipios.

Años más tarde, debido al crecimiento de la producción y las ventas, se incorporan cuatro socios; si bien en lo productivo la empresa funciona de manera correcta, se descapitaliza a nivel tecnológico y comienza a experimentar algunos signos de estancamiento comercial. La falta de objetivos comunes, de una estrategia consensuada y de un liderazgo claro, provocan una fuerte crisis financiera y la imposibilidad de mayor profesionalismo en las distintas áreas. Esto marca el inicio de cambios que definirán con el tiempo la estructura actual de la empresa.

En el año 1995, fallece uno de los socios y hacia fines de ese mismo año, parte de la familia del otro socio compra el paquete accionario, tomando así el control total del negocio. Desde ese momento y hasta el día de la fecha, la empresa se ha especializado en la producción de plantas ejemplares (árboles de mediano y gran porte) y de palmeras,

¹ **Plantines:** plantas de tamaño pequeño.

todas estas especies en macetas de gran volumen. Es este tipo de producción su principal fuente de reconocimiento y lo que la hace diferente de la competencia.

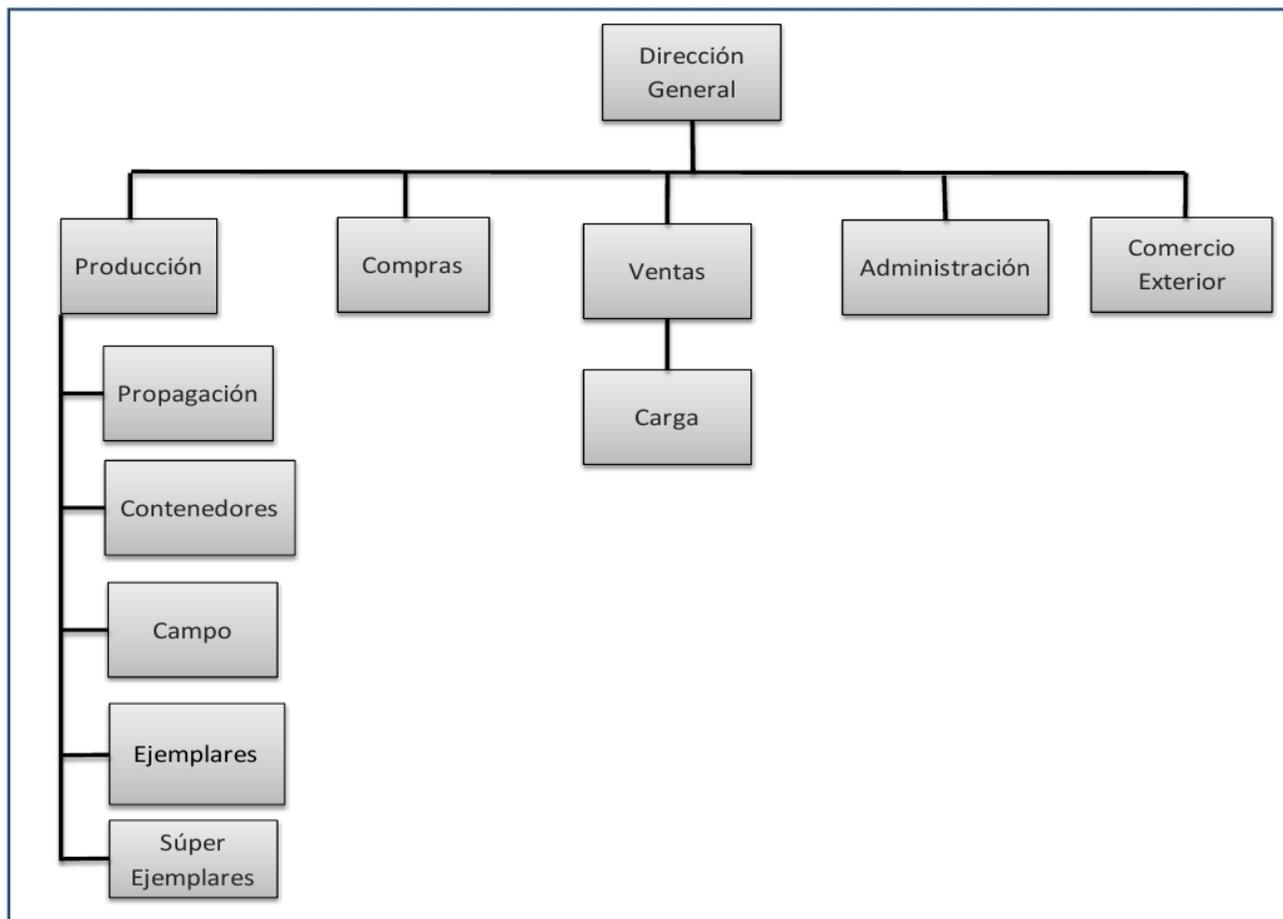
En resumen, y luego del repaso histórico anterior, se puede enunciar que “Cultiva S.A.” es un vivero dedicado a la producción y venta de plantas ornamentales de pequeño, mediano y gran porte; en terrón y enmacetadas². En la actualidad cuenta con cuarenta empleados en planta productiva, administración y ventas; y posee 80 hectáreas de cultivo.

Esta empresa comercializa sus productos en todo el país y sus principales destinos de venta son:

- Venta al público
- Viveros
- Entidades oficiales (municipios, gobernaciones)
- Paisajistas y Arquitectos
- Clientes especiales (campos, grandes emprendimientos)
- Empresas de Jardinería

Por otro lado, cuenta con una estructura liderada por la Dirección y que contiene varios sectores o áreas, a saber: Producción, Compras, Ventas, Administración y Comercio Exterior. De todas ellas, el área más diversificada es la de Producción, tal como se desprende del cuadro que se presenta a continuación.

² Ver punto 3 en “Actividad de Viverismo”.



Organigrama de “Cultiva S.A.”

2.2. “Cultiva S.A.” en el mundo

En el año 1992, la empresa realiza su primera incursión en el mercado internacional, convirtiéndose en el primer vivero de Argentina en embarcar plantas de gran porte al exterior del país. Sin embargo, recién en el año 1995 el área de Comercio Exterior comienza a funcionar como una parte importante de la empresa y se convierte en una pieza relevante para su desarrollo. En dicho año “Cultiva S.A.” cierra una alianza estratégica con un empresario y viverista español, y logra de esta forma el inicio sustentable y con crecimiento de las exportaciones desde Argentina y desde otros países.

El ingreso al mercado español, le permitió a la compañía conocer el mercado europeo y productos que con el correr del tiempo fue incorporando y trasladando al vivero en Argentina. En los sucesivos años comenzó a forjar relaciones con viveros de categoría mundial, donde empleados y gerentes realizaron pasantías con el fin de adquirir y completar sus conocimientos. Este intercambio permitió dar un gran salto cualitativo a los productos que ofrece a sus clientes a nivel nacional y también posibilitó que se preparara para los altos estándares de exigencia de los mercados internacionales.

El mercado Internacional representa el 30% de su volumen de ventas, pero esta apertura permitió la incorporación de conocimientos, tecnología e insumos de avanzada en todo el proceso de producción, no solo de plantas ejemplares, sino de toda su línea de productos.

Los principales puntos de envío de mercadería son:

- Unión Europea
- Emiratos Árabes Unidos
- Asia (China y Singapore)

Las ventas al exterior se realizan principalmente a otros viveros o a personas que se encuentran en el rubro. A lo largo de los años se han celebrado distintas alianzas estratégicas con los principales viveros del mundo, lo cual permitió un reconocimiento mundial de las especies en las que se ha especializado “Cultiva” para el comercio exterior.

Teniendo en consideración lo antedicho en los dos últimos apartados, se puede resumir la actividad desarrollada por “Cultiva S.A.” como: la producción y comercialización de plantas ornamentales para exteriores en tamaños estándar y ejemplares, con destino al mercado interno y externo; y compra y control de la expedición de plantas de terceros países hacia Europa.

Con el fin de lograr una mejor interpretación del mapa estratégico y el *Balanced Scorecard*, objetivo central del presente trabajo, se considera oportuno realizar una descripción básica de la actividad general de viverismo desempeñada por la empresa y de la unidad de negocios plantas ejemplares ornamentales en particular.

3. Actividad de viverismo: plantas ejemplares ornamentales

Entregar valor a los clientes en la actividad de viverismo depende de lograr el equilibrio entre las tres aristas de un triángulo:



Esquema de las variables que garantizan valor

La definición de las especies y variedades a producir en este rubro, dependerán de la combinación de las características del ambiente que posean los clientes objetivos y el lugar de emplazamiento de la tarea productiva, es decir se optarán por las que mejor se adapten a las exigencias del ambiente. Las condiciones de clima y suelo son predeterminadas por lo que las variables sobre las que se puede tener influencia, tomar decisiones y determinar objetivos y estrategias son: la especie y la variedad, por un lado, y el manejo productivo y externo, por el otro. El manejo productivo se desarrolla a lo largo del cultivo y el manejo externo es aquel que se realiza en el lugar destino de implantación.

La relación entre estas tres aristas se puede describir de la siguiente manera: consiste en disponer de las especies y variedades en función del ambiente (en emplazamiento del cliente y planta productiva), adaptando y mejorando el manejo productivo y externo para obtener el máximo potencial de la especie, el clima y el suelo.

De lo antedicho se puede concluir que el primer objetivo fundamental es la selección de las especies adecuadas con la tecnología apropiada para su cultivo y

desarrollo, que determinarán en gran medida la calidad del producto final, logrando o no entregar valor al cliente.

En lo que se refiere a las plantas ornamentales ejemplares, la entrega de valor adicional al cliente³ depende de atender cuatro aspectos:

- Especie seleccionada para ser ejemplar
- Tamaño
- Presentación
- Época adecuada de tareas culturales

Con respecto al proceso productivo de dichas plantas, es preciso señalar que está conformado por cuatro estadios fundamentales -los cuales serán detallados a continuación- a saber: la propagación, el cultivo de cría (en contenedores o en campo), la implantación de ejemplares a campo y una nueva implantación de ejemplares a macetas.

- a) **La propagación:** se trata del primer estadio, comprende la reproducción y cría inicial de las especies seleccionadas para la producción. Este proceso puede realizarse por: estaca, injerto o semilla. Su duración, para lograr un plantín apto para las etapas subsiguientes, es de dos a tres años.
- b) **Cultivo de cría en contenedores:** en este estadio, el plantín es colocado en pequeñas macetas. Para la obtención de una planta estándar comercial, es preciso que esta permanezca un año en el mismo recipiente. En su defecto, se trasplanta a una maceta más grande para lograr un mayor tamaño, pero en este caso debe transcurrir un año más para que sea posible su comercialización.
- c) **Cultivo de cría a campo:** el plantín proveniente de propagación es implantado en el campo, según un marco de plantación apropiado. Allí recibe un protocolo de producción que dura de dos a tres años para alcanzar un tamaño estándar.

³ El **valor adicional**, al ser un complemento del objetivo fundamental de la selección de especies y tecnologías adecuadas, permite lograr la diferenciación del producto en el mercado.

- d) Ejemplares a campo:** las plantas seleccionadas de los cultivos de cría a campo o en contenedores, son removidas e implantadas en nuevos lotes, luego de haber desarrollado un sistema radicular apropiado para asegurar su supervivencia. Se realiza en marcos de plantación, con distancias específicas, de acuerdo con la especie y los tamaños deseados definitivos. Las tareas culturales se transforman en un proceso clave en esta etapa, ya que definirán la calidad, la capacidad de adaptabilidad y la presentación del ejemplar. Este proceso lleva de dos a ocho años si se pretende obtener un ejemplar apto para la venta; la variabilidad del tiempo se verá afectada de acuerdo con el programa de producción en el que se hayan establecido las cantidades de cada medida de ejemplares que se desea obtener. Luego de cumplirse este estadio, las plantas pueden ser vendidas en terrón⁴ (solo durante los meses de invierno, momento óptimo para su removido e implantación), pasar a la etapa siguiente o continuar en el cultivo un tiempo más (esto dependerá de las proyecciones de ventas).
- e) Ejemplares enmacetados:** en este estadio, las especies y cantidades seleccionadas en la etapa anterior son extraídas para ser envasadas y, luego de un año, estarán aptas para la venta. La particularidad de las plantas envasadas es que desarrollan un fuerte sistema radicular y, gracias a los tratamientos especiales recibidos, eso hace posible su implantación en cualquier época del año.

A lo largo del proceso productivo, diferentes tareas culturales son realizadas a las especies (podas, ataduras, cortes de raíz, entre otras). Con el paso de los años, la tecnología ha permitido importantes avances tanto en dichas actividades como también en las técnicas de crecimiento; pero un punto es esencial e, incluso, de vital importancia: el cumplimiento de estas tareas en la época del año que es óptima para su realización y/o aplicación. De no respetarse, se puede interferir (o incluso impedir) seriamente en la obtención de productos con la calidad y diferenciación necesarias para entregar valor al cliente.

⁴ **Terrón:** también denominado “pan de tierra”, hace referencia a la bola de tierra que contiene el sistema radicular.

Como puede observarse en el organigrama de la organización⁵, cada estadio del proceso productivo se encuentra a cargo de un área específica; y a su vez, todas dependen de la Gerencia de Producción.

La Gerencia de Producción es la que define los planes de producción en una reunión anual con la Gerencia General y la Gerencia de Ventas. Debe tenerse en cuenta que cada plan productivo se traduce en plantas listas para ser ofrecidas al cliente en un período de al menos seis años; por lo que se deben analizar los planes de producción de años anteriores que se encuentran en marcha, la disponibilidad de terreno, las ventas presentes y las tendencias a futuro.

⁵ Ver la página 4 del presente trabajo.

4. El mapa estratégico

4.1. Algunas consideraciones teóricas

Según la teoría, el mapa estratégico:

“transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes...”⁶

Esta herramienta permite describir y plasmar de forma ordenada la estrategia para la creación de valor de la empresa, facilitando la comunicación y comprensión de la misma a todos los niveles de la organización y aportando coherencia y uniformidad. Asimismo, el mapa estratégico posibilita el monitoreo de la estrategia, definir la dirección, establecer prioridades y tomar acciones correctivas en caso de desvíos.

Su diseño no debe plantearse con objetivos estratégicos aislados a cumplir dentro de cada perspectiva, sino como una red en donde estos se unen en relaciones de causa-efecto. Las relaciones entre los objetivos estratégicos permiten a los niveles ejecutivos comprobar el grado real de influencia en la estrategia general de cada objetivo definido en cada perspectiva y también verificar el grado de relación causal con objetivos que se creen relacionados.

Para la descripción de la estrategia se emplea un modelo de cuatro perspectivas, dentro de las cuales se plasman los objetivos estratégicos, facilitando en su conjunto la confección del *Balanced Scorecard*. Las cuatro perspectivas que conforman el mapa estratégico son:

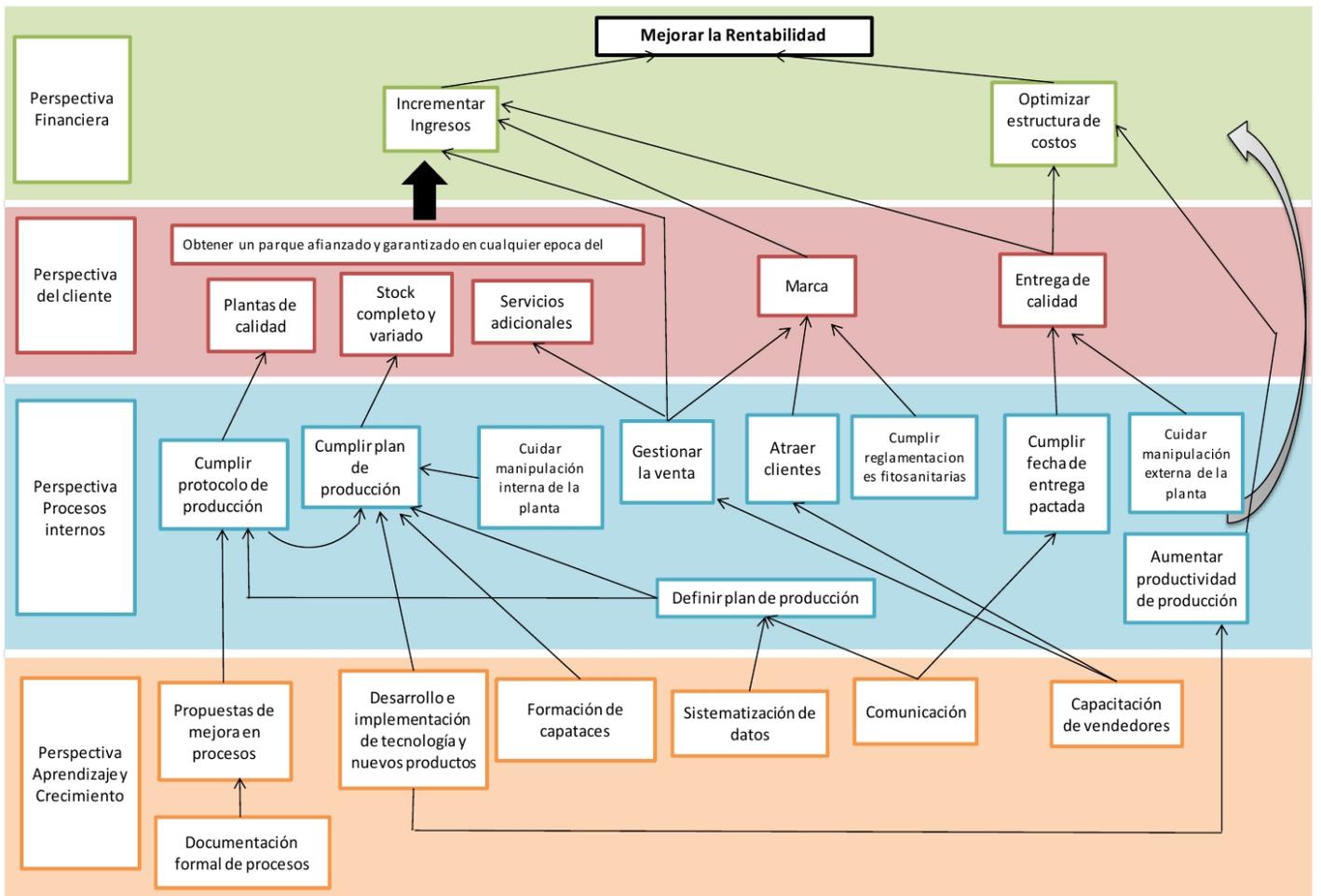
- **Perspectiva Financiera:** representa el objetivo final de la empresa que busca maximizar las utilidades. Describe resultados tangibles de acciones que ya se realizaron.
- **Perspectiva del Cliente:** define la propuesta de valor para los segmentos de los clientes y de los mercados en los que la empresa ha decidido competir.

⁶ Robert S. Kaplan y David P. Norton: *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*- Gestión 2000 (2da edición).

- **Perspectiva de Procesos internos:** se identifican aquellos procesos claves que la empresa deberá cumplir de manera excelente a fin de poder entregar el valor propuesto a los clientes del segmento y de los mercados seleccionados. El fin fundamental es obtener mejores y crecientes resultados financieros.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** proporciona la infraestructura que permitirá alcanzar los objetivos de las otras tres perspectivas. Para ello, se define el capital humano, de información y organizacionales necesarios para obtener mejores logros.

4.2. Mapa estratégico de “Cultiva S.A.”

A continuación se presenta el mapa diseñado para la Unidad de Negocios “plantas ejemplares ornamentales” de la empresa. Posteriormente, se desarrollarán cada uno de los ítems que conforman el mapa, con cada una de las acciones propuestas, divididas por perspectiva.



- **Perspectiva financiera**

Como representante del objetivo final de la empresa, las acciones a llevar a cabo de acuerdo con la estrategia son:

- ✓ **Mejorar la rentabilidad:** es el objetivo final y más importante en la estrategia de la unidad productiva de “árboles ejemplares ornamentales”, a través del incremento de los ingresos y, a su vez, la optimización de la estructura de costos. El cumplimiento de este objetivo aportará en buena medida al aumento de la rentabilidad total de la empresa, ya que la venta de árboles ejemplares ornamentales representa más del 50% de las ventas totales de la empresa.
- ✓ **Incrementar los ingresos:** este objetivo se logrará por el incremento de la facturación anual. Cada año la gerencia general define un monto de “facturación objetivo”, en base a los informes del área de Administración sobre el desempeño de ventas en el año que termina y a los pronósticos de la Gerencia de Ventas sobre el año por venir (considerando las ventas proyectadas y las estimaciones de crecimiento). La facturación objetivo se comparará con la facturación real total, a mayor incremento de la primera sobre la segunda permitirá el incremento de los ingresos y, paralelamente, es esperable que ayude a la mejora de la rentabilidad.
- ✓ **Optimizar estructura de costos:** se busca lograr una estructura de costos fijos y costos variables (tal como los identifica la empresa) acorde con el volumen de ventas obtenido. Debido a que la actividad de viverismo es estacional, es necesario una estructura de costos que permita flexibilidad, es decir, una estructura de costos fijos relativamente baja con mayor participación de costos variables en relación con los ingresos. La mayor participación en los costos, en este tipo de actividades, está representado por la mano de obra, ya que muchas de las operaciones se realizan manualmente, aun cuando se han automatizado en buena medida algunas de ellas; por lo que es importante conformar una estructura donde los costos de la mano de obra se estructuren de acuerdo con la estacionalidad de la actividad, evitando la pérdida de flexibilidad de la empresa.

Al tener los costos fijos una importante participación en los totales, es importante monitorear su relación a fin de poder asegurar una proporción que acompañe a la flexibilidad buscada por la gerencia general.

Es importante mencionar que otro objetivo de la empresa es también, que los demás costos acompañen la actividad estacional y las ventas reales a lo largo del tiempo.

- **Perspectiva del cliente**

Los clientes que pueden acercarse a la empresa lo hacen porque quieren implantar un parque desde el inicio o bien para enriquecer el que ya poseen. La empresa ofrece que los clientes puedan obtener su parque de plantas de porte mediano a grande, en poco tiempo⁷ y con ejemplares de calidad, garantía de prendimiento y capacidad rápida de crecimiento. La existencia de ejemplares en terrón y envasados permite expandir la posibilidad de plantación desde los tres⁸ hasta los doce meses. Esto contribuye a que los clientes puedan acercarse cuando dispongan de los medios para la compra, sin tener que esperar al año siguiente para concretarla; y también permite a la empresa ampliar las posibilidades de venta, reduciendo el impacto de la estacionalidad de la actividad. Lo anteriormente descrito influye sobre el incremento de los ingresos y representa un importante atributo de valor que la empresa brinda al cliente y que además aumenta sus posibilidades de generar nuevas operaciones.

Obtener un parque afianzado y garantizado en cualquier época del año es un objetivo importante para los clientes y para la empresa en su proposición de valor. El atributo de “afianzado” hace referencia a la posibilidad de disfrutar de un parque que luce ejemplares añejos en unos pocos meses y el de “garantizado” significa esos mismos ejemplares tendrán un prendimiento seguro y continuarán con su proceso de crecimiento luego de la implantación.

⁷ La idea es que el cliente posea un parque que luce de 10 o 15 años en escasos unos meses.

⁸ Los tres meses de invierno son considerados temporada alta históricamente. Es cuando es posible hacer el trasplante e implantación de ejemplares en terrón.

La propuesta de valor descripta en los últimos párrafos necesita del cumplimiento de varios objetivos: contar con plantas de calidad, disponer de un *stock* completo y variado, ofrecer servicios adicionales, obtener el reconocimiento como marca y efectuar entregas de calidad. Todos ellos son detallados a continuación.

- ✓ **Poseer plantas de calidad:** esto hace referencia al porte de la planta, su estructura y sus probabilidades de supervivencia. Una planta de calidad es aquella que permitirá asegurar su prendimiento (de la raíz en el suelo de implantación) y su afianzamiento en el lugar final de plantación (una vez implantada continuará con su proceso de crecimiento adaptándose al nuevo medio). Lograr una planta de calidad permite a la empresa otorgar a sus clientes garantía sobre el prendimiento y afianzamiento del ejemplar, lo que significa que si por causas estructurales de la planta esta resulta deficiente se la podrá reemplazar.

A mayor cantidad de plantas vendidas que presenten desvíos en alguno de estos dos aspectos, mayor será la cantidad de garantías que deberán ejecutarse, lo cual generará un impacto negativo en el incremento de los ingresos al tratarse de ejemplares que saldrán de la empresa sin facturarse y sin la consecuente posibilidad de cobranza.

- ✓ **Contar con un *stock* completo y variado:** por tratarse de un vivero productor (desde la semilla hasta los ejemplares), la incorporación de tecnologías y mejoras en los procesos productivos han permitido ofrecer al cliente una amplia variedad de especies adaptables a diversas condiciones geográficas. De la misma manera, la oferta de plantas en terrón y enmacetadas, permite la posibilidad a los clientes de comprar e implantar ejemplares a lo largo de todo el año. El objetivo de la empresa es brindarles, a partir de su producción propia, la disponibilidad para la compra en cantidad y variedad (lo que buscan o mejor se adapta a su parque, cuando lo necesiten). Esto dará a la empresa la capacidad de mantener y/o aumentar el flujo de ingresos a lo largo de todo el año.
- ✓ **Disponer de servicios adicionales:** la oferta de servicios adicionales -como la instalación de riego, ofrecimiento de tratamientos especiales para árboles longevos, plantación- genera la posibilidad de diversificar los ingresos de la

empresa; y al cliente le facilita la compra haciendo más sencilla la manipulación y mantenimiento de la especie seleccionada. Este objetivo permitirá aumentar el valor ofertado al cliente al complementar el producto de plantas ornamentales ejemplares, sin descuidar la importancia que generen, a su vez, valor para la empresa.

- ✓ **Obtener el reconocimiento de la marca:** este objetivo es representado para la empresa en dos medidas: la primera es la referida a la cantidad de nuevos clientes que llegan debido a la recomendación de otros que han tenido contacto con la empresa, sus productos y servicios; la segunda, la cantidad de clientes que al tomar contacto con la empresa una vez, continúan haciéndolo a lo largo del tiempo, generándose continuidad en su relación con la empresa. El reconocimiento de “Cultiva” como una marca permitirá ingresos presentes y a futuro y la posibilidad de tener precios diferenciados respecto de la competencia.
- ✓ **Realizar entregas de calidad:** dos objetivos son importantes para dar valor al cliente en el aspecto de las entregas: en primera instancia, el cumplimiento en la fecha de entrega pactada con el cliente al momento de cerrar la venta; en segunda instancia, el cuidado en la preparación, acondicionamiento y carga de las especies elegidas.

En relación con cumplimiento de la fecha de entrega del pedido, si bien debe tenerse en cuenta que pueden ocurrir acontecimientos que perjudiquen el cumplimiento del objetivo que se encuentran fuera del alcance de solución por parte de la empresa (por ejemplo: malas condiciones climáticas ya sea en el vivero o en el parque de destino), lo importante es su cumplimiento, independientemente de estos imponderables y teniendo en cuenta que las demoras reducen la percepción de calidad en el servicio brindado y que el cliente pagó por él además de que es tiempo que el cliente pierde.

Con respecto a la presentación y manipulación para y durante la carga, hay que considerar que es este el último eslabón de la cadena luego de un largo proceso productivo que lleva años y que si no se lleva a cabo de manera cuidadosa puede verse afectado el producto final, perdiendo la calidad o incluso que llegue al cliente y no esté apto para la implantación. Podría significar pérdida de valor

tanto para el cliente como para la empresa. Debido a todo esto es muy importante no descuidar esta última etapa del proceso.

El cumplimiento de la entrega de manera óptima, repercute en la posible generación de ingresos, ya que el lograr una entrega de calidad al cliente puede generar futuras ventas y/o buenas recomendaciones. Y por otro lado, también afecta a la estructura de costos de la empresa: entregas en tiempo y cuidadas significan una utilización de los recursos de manera eficiente.

En cambio, una entrega fuera de tiempo y que pueda afectar la calidad e integridad de las plantas puede traducirse en mayores costos por una utilización superior de recursos para reemplazar especies dañadas en el momento o, con el tiempo, más cargas; es decir que en este rubro, una demora constituye un costo elevado debido a la gran cantidad de recursos que se deben desplegar por actuar de forma ineficiente: es importante insistir en que la muerte o afectación de la estructura de un ejemplar tienen como consecuencia que se echen a perder años de inversión en ese ejemplar, debido a la larga extensión temporal del proceso productivo de este tipo de mercadería.

- **Perspectiva de procesos internos**

Esta perspectiva contempla una serie de acciones que se enumeran a continuación.

- ✓ **Cumplir con el protocolo de producción:** todo el proceso productivo se encuentra dividido en micro-procesos de cuyo éxito individual depende el éxito final, es decir, la calidad y disponibilidad de los ejemplares. Cada especie tiene un protocolo particular a seguir para un crecimiento apropiado y saludable, en el cual es de vital importancia el cumplimiento de las fechas óptimas para tareas específicas. Que el protocolo se cumpla impacta directamente en las variedades que estarán disponibles, el índice de mortalidad, la calidad del sistema radicular, la capacidad de crecimiento y resistencia, el porte y presentación de la planta. Poder ajustarse con éxito al protocolo, permite el cumplimiento del plan de producción compuesto de plantas de calidad.
- ✓ **Cumplir el plan de producción:** cada plan que comienza permite obtener productos aptos para la venta a partir del quinto año del inicio del proceso. Las variedades y cantidades que se decida producir es lo que estará disponible para

la venta en el futuro. El cumplimiento de este plan es lo que asegurará que el cliente cuente con un *stock* completo y variado. El plan de producción se define anualmente, determinando las variedades y la cantidad de las mismas que se comenzarán a producir en el año. El cumplimiento exitoso del protocolo de producción permitirá aumentar la proporción cumplida del plan de producción, tanto en cantidad y variedad como en calidad. Esto permitirá a su vez una mayor seguridad en la disponibilidad de *stock* para que el cliente tome contacto con la empresa.

Por otro lado, para “Cultiva S.A.” es un objetivo importante la valoración monetaria del porcentaje del plan que se logra cumplir como un indicador de la posible generación de ingresos a futuro para la empresa; es decir es relevante conocer en qué medida está produciendo plantas de valor para el mercado.

- ✓ **Cuidar la manipulación interna de la planta:** hace referencia a la manipulación en el campo al momento de su extracción para ser enmacetada o para ser trasplantada para cumplir con el ciclo productivo al llegar al tamaño de venta adecuado; también se incluye en este aspecto el momento de la extracción y el de la manipulación que se lleva a cabo al preparar un pedido.

Este objetivo influye directamente en el cumplimiento del plan productivo que como resultado brinde al cliente plantas de calidad y asegure el *stock* planificado en cantidad y variedad. La manipulación interna descuidada puede provocar perjuicios sobre la planta que culminarían en su descarte, disminuyendo la cantidad de plantas logradas. Esto tiene como consecuencia indeseada el incumplimiento del plan de producción total estipulado, incidiendo finalmente de manera negativa en la disponibilidad de *stock* para la venta.

- ✓ **Definir el plan de producción:** el plan de producción es definido cada año conjuntamente por el gerente de producción (quien luego dirige su implementación), el gerente general y el gerente de ventas, en base a estadísticas de ventas, modas que perfilan instaurarse⁹ y la capacidad de producción. La definición del plan determinará las especies, variedades y cantidades a producir

⁹ El conocimiento de las nuevas tendencias es obtenido a través del *feedback* con los clientes más importantes, con paisajistas y arquitectos y en parte también a través del contacto con viveros del exterior de nivel mundial.

que indicarán los protocolos adecuados a ser utilizados. Es importante, además de lograr un plan que se acerque lo más posible a la demanda, que el mismo esté trabajado y definido totalmente antes del comienzo de las actividades de implantación de las especies, permitiendo que se definan con antelación las tareas del protocolo a seguir y cumplirlas a tiempo. Se pretende lograr que el resultado final sea el éxito de la totalidad del plan, que se concrete con la mejor calidad en cada etapa del proceso.

- ✓ **Gestionar la venta:** la gestión de la venta se refiere a la importancia de vender cada vez más plantas de producción propia (que son las que reportan mayor margen para la empresa) y brindar el asesoramiento, lo cual requiere de conocimientos por parte de los empleados. Dicho asesoramiento permitirá que el cliente adquiera las especies y variedades que mejor se adapten a las condiciones de destino. Concretar la venta de mercaderías de producción propia con servicios adicionales incrementa¹⁰ el valor de la propuesta al cliente, generando ingresos adicionales.

La adecuada gestión de ventas también incluirá pactar fechas de entrega con el cliente que sean factibles de ser cumplidas y de conveniencia para él. Además así permitirá desarrollar mecanismos que minimicen la posibilidad de incobrabilidad y aumente el cumplimiento de las condiciones de pago establecidas, permitiendo mejorar el porcentaje de cobrabilidad y de esta manera mejorar la rentabilidad real de la empresa. La gestión de venta de mercadería de producción propia -junto con servicios adicionales que reporten ganancia, y que sean ambos de calidad- permitirá que los clientes sean de línea completa y que, con el tiempo, se transformen en clientes con continuidad de compra y que recomienden a posibles nuevos clientes, fortaleciendo así la instalación en el mercado de la marca y aumentando las posibilidades de generación de ingresos futuros.

Un segundo indicador objetivo componente de la acción de gestionar la venta es el porcentaje de cobranzas atrasadas. Mantener al mínimo el porcentaje de

10 La venta de servicios adicionales hace referencia, además de los mencionados en “servicios adicionales” en perspectiva del cliente, a la pre y la post-venta. Antes de la concreción del negocio, se brinda un servicio de asesoramiento que permite entregar un valor agregado al cliente (que en un futuro permitirá fijar un precio más elevado); en el servicio post venta, se cubrirán las necesidades de los clientes en relación con la plantación, los tratamientos de mantención y de fertilización.

cobranzas pendientes permitirá que el aumento en la facturación sea real y efectivamente se refleje como una mejora de la rentabilidad. Esto generará una medición indirecta sobre la calidad de los clientes atendida por ventas.

- ✓ **Atraer a los clientes:** esta medición hace referencia al desarrollo de la capacidad de que las ventas se generen no solo porque los clientes se acercan a la empresa, sino también por la búsqueda de oportunidades de ventas. Nuevas oportunidades que expandan y afiancen la marca al generar clientes con continuidad de compra y que recomienden la empresa finalmente generarán nuevos ingresos.

- ✓ **Cumplir con reglamentaciones fitosanitarias:** el cumplimiento de las reglamentaciones gubernamentales¹¹, permite la producción de los ejemplares que luego estarán óptimos y autorizados para salir de las instalaciones hacia el cliente. Conlleva certificaciones que también permiten el reconocimiento como una empresa y una marca responsables.

- ✓ **Cumplir con la fecha de entrega pactada:** es un proceso que directamente posibilitará que se cumpla con la entrega de calidad. El cumplimiento depende no solo de que la carga se efectúe en el momento indicado para que llegue a tiempo, sino también de que se programe la extracción y/o preparación de los ejemplares con la anterioridad suficiente; este proceso requiere de una fluida comunicación entre el sector de Ventas y el de Producción.

- ✓ **Cuidar la manipulación externa de la planta:** este parámetro se refiere a la carga del pedido para su posterior entrega al cliente. Este objetivo repercutirá en la entrega de calidad ya que el momento de la carga determina que el ejemplar llegue al cliente con la calidad prometida. Asimismo, es importante la correcta realización de la plantación, la instalación del riego y la administración de los tratamientos adecuados para evitar mortalidad o afectar el crecimiento futuro. Todo esto influirá en el éxito del objetivo de cumplir con la entrega de servicios adicionales con valor para el cliente.

¹¹ Sanidad vegetal, control de plagas, guías de tránsito, habilitaciones, inscripciones en organismos de control vegetal.

- ✓ **Aumentar la productividad de producción:** es importante contar con una estructura productiva que se adecue a la estacionalidad de la actividad y permita mayor flexibilidad a la empresa para adaptarse a distintas condiciones. Como se explicara en la perspectiva financiera, los costos de producción son en un gran porcentaje de mano de obra, centralizada en mayor proporción en el área de Producción, por lo que se vuelve fundamental lograr un alto rendimiento de este factor productivo en relación con las unidades de plantas obtenidas.

Este objetivo persigue una utilización más eficiente de los recursos productivos de la empresa, colaborando en la optimización de la estructura de costos y logrando que los costos fijos tengan menor incidencia sobre los costos totales al perseguir la mejora en los niveles de productividad de los empleados.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva contribuye a alcanzar los objetivos de las otras perspectivas presentadas. Para lograrlo, se proponen los siguientes objetivos:

- ✓ **Promover las propuestas de mejoras en los procesos:** tanto para la Gerencia General como para la de Producción es importante incentivar en aquellas personas que se encuentran diariamente en el proceso productivo la posibilidad de aportar posibles mejoras en las tareas que desempeñan. Las mejoras que funcionen permitirán lograr el cumplimiento del protocolo de producción con más calidad y eficiencia, obteniendo como resultado plantas que se adaptarán de manera más segura y rápida al lugar de implantación. Esto hará que se pueda ofrecer garantía de prendimiento y afianzamiento del producto. A su vez facilitará el logro de mayor cantidad de plantas, cumpliendo con el plan de producción.

- ✓ **Promover la documentación formal de los procesos:** la documentación en forma escrita de todas las técnicas de producción utilizadas en este momento en la empresa, asegurará la continuidad de su aplicación y las posibles mejoras en futuras generaciones de gerentes y capataces. Es un objetivo básico, lograr una especie de manual donde se documenten todos los avances y mejoras que hasta el momento han permitido obtener un producto de valor.

- ✓ **Desarrollar e implementar tecnologías y nuevos productos:** en el campo del viverismo, los principales avances en tecnología y en nuevas especies se producen en Europa. Por esta razón, la empresa busca lograr intercambio permanente de conocimientos con viveros de clase mundial. Este objetivo se logrará manteniendo contacto con estas fuentes de conocimiento a través de viajes o en el encuentro en ferias internacionales. Los mencionados intercambios permitirán la posibilidad de identificar posibles nuevos productos y tecnologías a incorporar.

Las nuevas tecnologías permitirán al personal de producción el cumplimiento de sus tareas de manera más rápida y eficiente y esto posibilitará el aumento de su productividad y mejorar el porcentaje del plan de producción concretado, al ser incorporadas al proceso de producción. De igual forma, la incorporación de nuevos productos de avanzada permitirá la mejora cualitativa del plan de producción y la ampliación de la variedad del *stock*.

- ✓ **Formar capataces:** la formación de los capataces se refiere a dos aspectos que se necesitan desarrollar. Se tratan, por un lado, la ampliación de los conocimientos técnicos de los capataces; y por el otro, que la gerencia cree es el fundamental, el manejo del personal a cargo. En este último sentido, un aspecto fundamental es la retención del personal calificado que, básicamente, se resume al hecho de poder brindarles a los capataces un horizonte de crecimiento, buenas compensaciones y la implementación de un plan de incentivos adecuados a cada nivel. La formación y retención de capataces sólidos es, en buena parte, lo que permite el cumplimiento de los protocolos de producción de manera consistente en tiempo y forma.

- ✓ **Sistematizar los datos:** esta acción pretende lograr con éxito la implementación de un sistema informático que permita la gestión del área de Producción; también hace referencia a que se convierta en un módulo que permita unir la información con los de Administración y Ventas. El objetivo final es buscar que todas las áreas de la empresa se encuentren interrelacionadas por medio de un sistema informático que permita una toma de decisiones más simple y eficiente. O sea, que la definición del plan de producción pueda hacerse de manera más eficiente y cercana a la proyección de la demanda.

- ✓ **Lograr una adecuada comunicación:** es fundamental alcanzar una comunicación fluida y para ello es importante realizar con cierta periodicidad reuniones entre las gerencias: General, de Producción y de Ventas y Administración, para lograr planes de producción lo más acertados posibles a las demandas futuras del mercado, el análisis de tendencias y estrategias de ventas, el análisis de la capacidad de producción de la empresa y el monitoreo de la estrategia general de la organización. Este objetivo también hace referencia a la necesidad de comunicación entre el sector de ventas y de producción a fin de lograr un mejor cumplimiento de la fecha de entrega pactada con el cliente.

- ✓ **Capacitar a los vendedores:** este aspecto no incluirá solo la incorporación de conocimientos técnicos de los productos entre los empleados de producción, sino que también se promoverá el desarrollo de conocimientos en el área de Ventas, a través de cuyos empleados se realiza el contacto y el trato con el cliente. Es decir que se estimulará la capacitación de los trabajadores del área comercial.

5. *Balanced Scorecard*

El *Balanced Scorecard* se trata de una herramienta de gestión, presentada en el año 1992 en la revista *Harvard Business Review* por Robert Kaplan y David Norton.

Se basa en el mapa estratégico y permite relacionar los objetivos estratégicos establecidos en cada perspectiva con indicadores de desempeño. Los indicadores permiten el monitoreo de cada objetivo que forma parte de las cuatro perspectivas, estableciendo a su vez relaciones de causa-efecto entre los mismos.

A continuación se presenta el *Balanced Scorecard* correspondiente al mapa estratégico de la unidad de negocios plantas ornamentales ejemplares de la empresa “Cultiva S.A.”, detallando:

- Perspectiva
- Indicador
- Objetivo estratégico correspondiente a cada indicador
- Fórmula del indicador
- Período de medición.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Medición
Financiera	Mejorar Rentabilidad	Rentabilidad	Utilidad Neta	Cuatrimstral-Anual
		Evolución rentabilidad	utilidad neta N - utilidad neta (N-1)	Anual
	Incrementar ingresos	Facturación anual	Facturación total / Facturación objetivo	Cuatrimstral
	Optimizar estructura de costos	Incidencia de los costos	$(\text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}) / \text{Facturación anual}$	Anual
		Incidencia Costos Fijos	$\text{Costos Fijos} / \text{Costos totales}$	Trimestral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Medición
Cliente	Plantas de Calidad	Ejecución de garantías	Garantías ejecutadas/Garantías otorgadas	Anual
		Prendimiento y afianzamiento	Cantidad de plantas con desvíos / cantidad total de plantas	Semestral
	Stock completo y variado	Disponibilidad en stock	Cantidad de respuestas afirmativas "encontraron lo que buscaban en producción propia"/Cantidad total de respuestas (9)	Anual
	Servicios adicionales	Elección servicios adicionales	Cantidad de clientes con contratación de servicios adicionales / Total de Clientes	Mensual
		Indirecto en facturación	Facturación servicios adicionales/ Facturación total.	Mensual
	Marca	Marca	(facturación por clientes por recomendación + facturación por clientes con continuidad)/facturación total	Cuatrimestral
	Entrega de Calidad	Entregas en mal estado	Cantidad de pedidos con respuestas negativas sobre condición de carga entregada/ Cantidad total de pedidos entregados	Mensual
		Cumplimiento en fechas establecidas	Cantidad de reclamos por incumplimiento en fecha de entrega/Cantidad de pedidos entregados	Mensual

(9) ver página 31.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Medición
Procesos Internos	Cumplir Protocolo de producción	Cumplimiento de fechas óptimas en tareas culturales	número de tareas realizadas en fecha óptima /tareas totales del protocolo	Cuatrimestral
	Cumplir Plan de Producción	Cumplimiento	% de variedades en las que se cumple el plan de producción	Anual
		Valor de cumplimiento	valoración del stock logrado/valor del stock planificado	Anual
	Cuidar manipulación interna de la planta	Cuidado interno de la planta	cantidad de plantas descartadas por daños/total de plantas manipuladas internamente	Anual
	Definir plan de producción	Definición del plan de producción	Cumplimiento de fecha límite para definición del plan de producción. Si ó No	Anual
	Gestionar la venta	Producción Propia	Monto de ventas de plantas de producción propia/monto de ventas totales	Cuatrimestral
		clientes línea completa	Cantidad de clientes de línea completa/cantidad total de clientes	Cuatrimestral
		% cobranzas atrasadas	Monto en pesos pendientes de cobro/Monto en pesos ventas totales	Cuatrimestral
	Atraer clientes	Contactos convertidos reales	ventas por contactos nuevos/ ventas totales	Mensual
	Cumplir reglamentaciones fitosanitarias	Acreditaciones cumplidas	Acreditaciones obligatorias cumplidas/Acreditaciones exigidas totales	Anual
	Cumplir fecha de entrega pactada	Entregas cumplidas en fecha	Total de entregas en fecha/Total de entregas realizadas	Mensual
	Cuidar manipulación externa de la planta	Plantas descartadas luego de la entrega	cantidad de plantas descartadas luego de la entrega	Mensual
Aumentar productividad en Producción	Productividad de producción	Cantidad de unidades producidas/cantidad de empleados en producción	Cuatrimestral	

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Medición
Aprendizaje y Crecimiento	Propuesta de mejora en procesos	Mejoras aplicables aportadas	Cantidad de propuestas aplicables	Anual
	Documentación formal de procesos	Manual de Proceso Productivo	Cantidad de grupos de especies documentados/cantidad total de grupos de especies	Anual
	Desarrollo e implementación de tecnologías y nuevos productos	Nuevas tecnologías	Cantidad de incorporaciones de nuevas tecnologías de avance	Anual
		Nuevas especies	Cantidad de incorporaciones en nuevas especies	Anual
	Formación de capataces	Capacitación técnica	cantidad de horas de capacitación técnica	Anual
		Capacitación en manejo de personal	Cantidad de horas de capacitación en manejo de personal	Anual
	Sistematización de datos	Nivel de sistematización de las áreas	Áreas de la empresa con sistema módulo informático/Total de áreas en la empresa	Anual
	Comunicación	cumplimiento de agenda	Reuniones concretadas en tiempo/reuniones totales programadas	Mensual
	Capacitación de vendedores	Capacitación de vendedores	Cantidad de horas de capacitación en ventas	Anual

(9) La fórmula del indicador hace referencia a una pregunta frecuente que realizan los vendedores a los clientes, donde se indaga si han logrado encontrar lo que inicialmente buscaban. Es importante destacar que lo que está en exhibición a la venta en el vivero es de producción propia, y los vendedores llevan registro de las preguntas.

6. Conclusiones

Tal como se anticipara en la “Introducción”, este trabajo ha presentado el diseño de un tablero de control luego del desarrollo de un mapa de la estrategia de negocios de la unidad “plantas ejemplares ornamentales” de la empresa “Cultiva S.A.”, de acuerdo con sus necesidades.

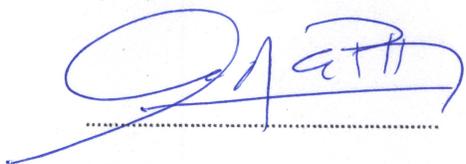
Como se habrá podido apreciar de la descripción de la compañía, se desprende que la implementación de estas herramientas de medición -de las cuales carece en la actualidad- puede contribuir a mejorar la comunicación (interna y externa) y a analizar su posicionamiento. A partir de esto, puede permitir la toma de decisiones por parte de la gerencia para acrecentar la producción y las ventas y, de esta manera, mejorar su rendimiento.

Será interesante que en un tiempo prudencial se pueda realizar un trabajo de análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de estas herramientas, con el fin de comprobar y/o evaluar si modificaron positivamente el objetivo de crecimiento que la empresa anhela.

7. Bibliografía

- **Kaplan, Robert S., Norton, David P.** “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”. En *Harvard Business Review*, January-February 1992.
- **Kaplan, Robert S., Norton, David P.** “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”. En *Harvard Business Review*, January-February 1996.
- **Kaplan, Robert S., Norton, David P.** “Having Trouble with your Strategy? Then Map It”. En *Harvard Business Review*, September-October 2000.
- **Robert S. Kaplan, David P. Norton.** “Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles.” Gestión 2000.
- **Robert S. Kaplan, David P. Norton.** “Cuadro de Mando Integral. (*The Balanced Scorecard*).” Gestión 2000- 2da Edición.

SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Proietto', written over a horizontal dotted line.

FIRMA

Proietto, Na. Antonela

ACLARACIÓN

32.301.258

DNI