



CASO FACABRI - PLAN ESTRATÉGICO y BSC

FACABRI es una empresa de construcciones del nordeste argentino. Nació como empresa constructora, pero en la década del 90 ante la caída de inversiones en el rubro de la construcción descubrió un nicho de mercado con las empresas privatizadas

Primero se dedicó a obras de remodelaciones en los múltiples edificios de las empresas privatizadas, y con el correr del tiempo se dedicó a realizar el mantenimiento correctivo de los edificios de dichas empresas.

Posteriormente ante la solicitud de mantenimiento integral de sus edificios por parte de estas empresas privatizadas y también por bancos privados se especializó como una empresa de servicios integral de mantenimiento abarcando también el rubro de limpieza de edificios para lo cual anexó una empresa de servicios de su zona de influencia

Las empresas clientes solicitaban continuamente baja de costos en el servicio, y la competencia se incrementó por la entrada de nuevos competidores, atraídos por la idea de contratos a largo plazo que permitían sostener la estructura de la empresa. Por lo tanto en los sucesivos concursos la empresa se vio obligada a extremar condiciones para ofrecer precios competitivos.

En forma paralela se dedicó a nuevos nichos potenciando su conocimiento: compró hoteles, los remodeló y puso en funcionamiento; los cuales eran atendidos por la Unidad de negocios de servicios.

La empresa realizó a fines del 2003 un work-shop estratégico para su unidad de negocios de servicios con el fin de estudiar y realinear su estrategia competitiva.

La empresa confió en **ESTRATEGIZA- Consultora de Negocios** la responsabilidad de guiarla en la implementación de la nueva estrategia y armar posteriormente un Tablero de Mando para implementar la nueva estrategia y el Plan estratégico derivado de la Visión.

El work-shop se realizó un fin de semana largo en Misiones, y **ESTRATEGIZA** colaboró y guió a los gerentes de la empresa a realizar el diagnóstico estratégico, a realimentar su Visión y armar un Plan Estratégico para alcanzar dicha Visión.

De la necesidad de monitorear el avance del Plan y de realimentar el pensamiento estratégico surgió la necesidad de preparar indicadores de seguimiento y con ellos armar posteriormente el Tablero de Mando integral



MISION:

“... Nuestra MISION es Brindar a nuestros Clientes un Servicio de Calidad Superior en la Administración, Operación y Gestión Integral de sus sistemas de Infraestructura, mediante una asistencia técnica especializada, tecnológicamente actualizada y diseñada a la medida de cada necesidad..”

SLOGAN:

“ GARANTIA ASEGURADA ” ...o bien..”FACABRI = GARANTIA ASEGURADA”

El isologotipo de la empresa deberá incluir el slogan

VISION:

Relacionarse con FACABRI produce confianza y genera prestigio

“Toda relación con FACABRI genera confianza y... con el tiempo, prestigio”

PLAN ESTRATEGICO Y BALANCED SCORECARD COMBINADOS

PERSPECTIVA ECONOMICA (De los Accionistas)

- Indicadores de ROE (retorno sobre patrimonio Neto = Utilidad neta sobre patrimonio Neto,
- ROA (Retorno sobre Activos = Utilidad Operativa sobre Activo,
- Utilidad sobre Vtas (Utilidad neta sobre Monto de Ventas) (Es Conveniente tenerlo por Cliente)
- Utilidad marginal (Utilidad operativa directa de cada segmento = Ventas menos costos directos)

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- INCREMENTO DE CLIENTES
 - ✓ 25% de ventas en el 2004 originada en nuevos clientes (con respecto al monto de ventas del 2003)



- CUOTA DE MERCADO
 - ✓ 15 % de Ventas en el 2004 originada en nuevos mercados (con respecto al monto de ventas del 2003)

- RETENCION DE CLIENTES
 - ✓ Mantenimiento del monto de Ventas del 2003 (ES UN Si (éxito) o un NO (fracaso).
 - ✓ Monto de ventas de los Clientes perdidos (en %), y que el objetivo debe ser tenerlo en cero

- SATISFACCION DE CLIENTES
 - ✓ % de Fallas y reclamos en exceso (estimadas con relación al % permitido por contrato.. y medido en su exacta dimensión de la desviación (4% real en un contrato que permite un 2% es un 100 % de desviación)
 - ✓ % de tiempo de repuesta (medido IDEM anterior)

- VALOR DEL SERVICIO
 - ✓ Resultado de una **encuesta** preparada, sobre el modelo de encuesta entregado tomar una a fin de año junto con las atenciones navideñas... y que del resultado se fijen objetivos de mejora para fin del 2004 (se deberá repetir la consulta a mitad de año para ver si hay mejoras o el nivel en que se está)

PERSPECTIVA DE LAS MEJORAS INTERNAS

- % DE REDUCCION DE COSTOS OPERATIVOS como una conjunción de los siguientes objetivos parciales
 - ✓ % de reducción de los precios de los insumos directos
 - ✓ % de proveedores A (del ABC) que acuerdan llegar al “pari-pasu”
 - ✓ % de aumento de la productividad (mano de Obra) en TODOS los rubros operativos, eligiendo en especial los trabajos de NO CALIDAD que originan más gastos espurios como retrabajos, combustible y viáticos.
Esto se puede reformular y ponerlo como % de trabajos de la No CALIDAD y cuyo objetivo debiera ser tenerlo en CERO
 - ✓ % Reducción de gastos generales con relación al monto de Vtas (el % de reducción no deberá ser menor al 7 %)



PERSPECTIVAS DE LA INNOVACION Y EL APRENDIZAJE

- **PROYECTO FACABRI VIRTUAL (atención por WEB)**
 - ✓ % de avance en el 2004 con respecto al proyecto total (no menos del 60%)

- **PROYECTO CALL CENTER**
 - ✓ % de avance en el 2004 con respecto al proyecto total (no menos del 75%)
incorporando a la recepcionista = telefonista en el equipo para que genere la información requerida en la perspectiva de la IMAGEN

- Lograr a fines del año 2004 una capacitación completa (100%) del equipo de supervisores, medida en el grado de avance de dicho proyecto y en los resultados de la evaluación de competencias a fines del 2004 de dicho equipo

- Lograr a fines del 2004 un mínimo de 5 supervisores mas, entrenados y capacitados para cubrir a los 5 mejores que pueden ubicarse en nuevos clientes o nuevos mercados

- Lograr para fines del 2004 un programa de trabajo conjunto con una Escuela secundaria técnica (sponsorear la misma con algún equipo para el taller, o con clases en la empresa o en sitio a los alumnos, o arreglando los baños de la escuela) con régimen de pasantías y trabajos veraniegos que promueva la futura incorporación de oficiales y futuros supervisores. El resultado se medirá contra el numero de pasantes veraniegos que tomaran pasantía en FACABRI. Lo mismo puede ser aplicado en la Universidad con algún régimen de pasantías (exigir ingles e Internet)

Publicitar estos hechos para reforzar la IMAGEN

- Programas y trabajos para Conocer al Cliente..

- Programas y trabajos para Conocer a los Competidores (elegir un competidor muy fuerte y estudiarlo: SADTEC S.A. ó TERMA S.R.L.).

- Programas y trabajos para conocerse a uno mismo (los 5 qué's ... y preguntarle a los Clientes en la encuesta)



PERSPECTIVA DE LA IMAGEN

- % de Rotación de los proveedores = contratistas tercerizados que aceptan seguir trabajando con FACABRI
- Nuevo diseño del Isologotipo de la Cía. agregando el SLOGAN y colocarlo en la Tarjeta de presentación de la Cía., agregando en el reverso de la Tarjeta la VISION o la MISIÓN
- **REFERENCIAS**
 - ✓ Armar el sistema de información en el Call Center para detectar los % de llamadas de nuevos clientes por referencias... Acá el objetivo será en el 2004 tener el sistema armado con dos o tres preguntas preparadas (las que se pueden rotar cada 3 o 4 meses) y detectar la CANTIDAD de llamadas por referencias, más a los otros sectores de la Cía. De tal forma de conocer el universo de llamadas entrantes a la Cía. y sus destinatarios.
 - ✓ Armar un programa de premios y compensaciones para los empleados que mejor cuiden la imagen visual de la Cía. en lo relativo a los vehículos y la imagen personal.
 - ✓ Lanzar una encuesta de imagen para fines del 2004 en la Sociedad y Universidad (en la ciudad o ciudades de actuación) preguntando en la sociedad por FACABRI, si la conocen o no, y si es un SI, cual es su percepción sobre FACABRI...



ESTRATEGIZA

“Transformamos ideas en logros..”

CONSULTORA DE NEGOCIOS

Visión / Estrategia / Competitividad / Resultados

Ing. Carlos A. Conti
Director

www.estrategiza.com.ar

consultora@estrategiza.com.ar

Cel. 154 424 3337

La estrategia y el sistema de prestación de servicios

