

Amaralia (B)

De helados y chocolates

Gabriel Dolá estuvo reflexionando sobre cuál debía ser la estrategia de Amaralia con la escasa información que tenía de la empresa. Pensaba que era suficiente para hacer un primer listado de objetivos y un esbozo de mapa estratégico.

Tal como habían quedado, se reunió con Manuel Cortez, director general de Amaralia y le presentó sus ideas. A Manuel le gustaron mucho. Percibió cómo un mapa estratégico podía reflejar con más claridad los principales proyectos y objetivos que estaban tratando de definir y concretar para el futuro de la empresa.

Es por ello que se decidió convocar una reunión de accionistas en el chalé que Manuel tenía en Puigcerdá para discutir la estrategia de Amaralia para los siguientes dos o tres años. A esa reunión asistirían Rafael Cortez (fundador y padre de Manuel), Miguel Cortez (director comercial), Jordi Cortez (director de Cafeterías), el propio Manuel y también Gabriel Dolá, como dinamizador de la sesión.

Dado que Manuel pensaba que podía haber un alto grado de consenso en los objetivos, consideró que era mejor no presentar previamente el borrador de trabajo que había llevado a cabo Gabriel. «Es mejor empezar con una hoja en blanco», decía.

La reunión de accionistas

Así pues, el sábado 27 de enero de 2007 tuvo lugar la reunión, y, tras clarificar el plan de la reunión y comentar las expectativas y problemáticas que cada uno veía en la empresa, empezaron a trabajar en concretar una lista de objetivos.

Durante la discusión, quedó claro que Amaralia no iba a apostar por una marca propia de chocolates, pues no estaban preparados comercialmente para ello y tampoco lo consideraban necesario para seguir creciendo, de momento, en ese negocio. Sin embargo, sí era voluntad de

Caso preparado por el profesor Alberto Fernández y Raúl Ibáñez, profesor del Instituto Internacional San Telmo, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Marzo de 2014.

Copyright © 2014 IESE y San Telmo. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 534 200.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



los accionistas romper la estacionalidad del negocio, aumentando la fabricación y la venta fuera del periodo de Pascua. También consideraban fundamental mejorar la labor comercial, para lo cual se decidió contratar a una nueva persona, con una buena formación, que sería el adjunto de Miguel.

Se decidió también apostar firmemente por el crecimiento del helado italiano, pero intentando, al mismo tiempo, mantener las ventas y la rentabilidad del negocio de helados tradicionales. Para lo primero era necesario seguir siendo excelentes en diseño y calidad; para lo segundo, vigilar los márgenes y mantener un equilibrio entre el negocio de fabricación propia y la distribución de las marcas Alacant y Häagen-Dazs. Éste era un aspecto de vital importancia para Rafael, por lo que no se pensaba buscar nuevas alternativas a corto plazo.

En cuanto a las cafeterías, hubo diversidad de opiniones, pero finalmente Rafael, y sobre todo Manuel, fueron capaces de convencer a Jordi de que había que centrarse en mejorar los establecimientos que ya tenían, antes de inaugurar nuevos locales. La calidad del servicio era prioritaria. Decidieron mejorar los locales, así como la atención que el personal proporcionaba a los clientes. Querían también mejorar las condiciones laborales y la motivación de los empleados.

Tras añadir, modificar o eliminar algunos objetivos, consensuaron un número razonable de ellos y los plasmaron en un mapa estratégico (véase el Anexo 1). Gabriel propuso etiquetar todos los objetivos en función de tres variables:

- *Perspectivas*: financieras (F); clientes (C); internas (I); personas y organización (P).
- *Número de objetivo*.
- *Negocio al que se refiere*: Helados y Chocolates (H); Cafeterías (R); y Administración (A).

Manuel y Gabriel eran conscientes de la necesidad de definir algunos indicadores para el seguimiento de la estrategia y por ello emplazaron a todos los accionistas a pensar en posibles indicadores para cada uno de los objetivos que habían definido. El lunes siguiente, Gabriel envió a todos los asistentes una plantilla que les ayudase a pensar en esos indicadores (véase el Anexo 2).

Gabriel tenía la sensación de que estaban yendo rápido y de que quizá era necesario afinar un poco más en la definición de los objetivos antes de pasar a los indicadores. Consideraba, no obstante, que al ser los propios accionistas conocedores del negocio, entenderían bien el significado de cada objetivo y podrían hacer un primer borrador de indicadores.

Manuel decidió involucrar al director financiero y a un consultor externo, buen amigo de la familia y persona de confianza, en el proceso de selección de indicadores. Pensaba que el director financiero podía ayudar especialmente en el análisis y la identificación de indicadores para el control de los gastos y la mejora de la productividad. Tenían muchos indicadores financieros y podía ser fácil conseguir otros más. Sin embargo, Manuel quería ser selectivo para no caer en una excesiva «numeritis».

Los accionistas decidieron volver a reunir al equipo de trabajo a finales del mes de febrero para presentar y debatir los avances realizados. Gabriel Dolá, por su parte, se fue con el propósito de reflexionar sobre el proceso que estaban siguiendo, sobre la razonabilidad de los objetivos planteados y también sobre qué indicadores, y cuántos, podían ser los más adecuados.

Anexo 1

Mapa estratégico del grupo de negocios

