



Becton, Dickinson & Co.
***Case of Study: Designing the New Strategic,
Operational, and Financial Planning Process***



Agenda



1 Overview

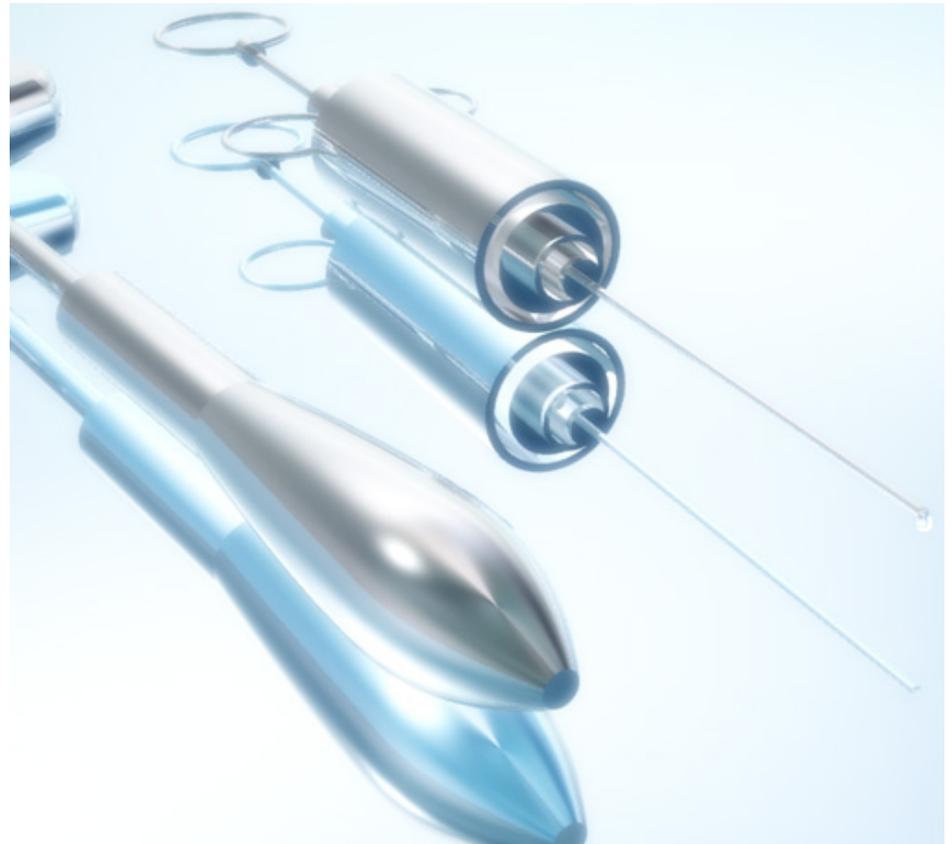
2 Estructura

3 Evolución

4 SOF

5 Análisis Proceso SOF

6 Recomendaciones



Compañía Overview



- Compañía líder mundial en tecnología médica
- Desarrolla, fabrica y vende dispositivos médicos, sistemas para instrumentos y reactivos
- Fundada en 1897
- Sede en Franklin Lakes, NJ
- Emplea a más de 29.000 socios en más de 50 países

Compañía Overview



- Desde su expansión mundial, la compañía ha tenido un gerente de supervisión internacional.
- En la década de los 80's se definieron Unidades Estratégicas de Negocio en toda Europa.
- La compañía estaba dividida en dos sectores, Productos Médicos y Productos de Diagnóstico, cada sector estaba encabezado por un Presidente.
- En 1994 la compañía se reorganizó en cuatro sectores.

Compañía

Evolución SFO



- El sistema de control estratégico se remonta a 1975 por el antiguo CEO Ray Gilman, quien introdujo un sofisticado sistema de planificación que ejercía un estricto control sobre la dirección estratégica de la empresa.
- El sistema requería un perfil estratégico de cada unidad de negocio, incluyendo una definición clara del mercado target, análisis de la posición competitiva actual de la industria y una proyección a futuro de la misma. Este sistema, bautizado SOF se convirtió en el proceso clave para el manejo de la información dentro de la empresa, el cual fue profundamente arraigado a la cultura de BD.
- El proceso es altamente burocrático y sumamente lento, el cual llevaba prácticamente todo el año previo a su aprobación para planearlo y presentarlo.

Compañía

SFO



- Se fomentó un ambiente de “solicitar y esperar aprobación” entre las unidades corporativas y de negocio, en lugar de propiciar una comunicación abierta entre las distintas unidades para la planificación estratégica de la empresa.
- El proceso dedica demasiada atención al desarrollo de estrategias globales en lugar de desarrollar tácticas base para la discusión de los asuntos entre las gerencias corporativas y operativas.
- Se propicia una negociación contraproducente entre los gerentes corporativos y de operativos. Estos últimos sentían que los ejecutivos corporativos alentaban evaluaciones optimistas en el proceso de formulación presupuestaria para luego tener que reducirla.
- Los presupuestos finales se recortaban en Septiembre, luego de que las estrategias fueron aprobadas, sin embargo, las estrategias no se revisaban y ajustaban para reflejar la reducción de recurso.
- La sección financiera tienden a recibir más atención que la formulación estratégica. El proceso era demasiado detallado y burocrático, y el ciclo de planificación era demasiado largo y lento.
- Aproximadamente dos tercios de las unidades operativas perdían sus metas financieras del presupuesto de cada año.

Compañía

SFO



- En 1995, Clateo Castellini rediseño la estructura organizativa de la empresa, y de esta forma transformar la cultura de la empresa, hacerla más participativa, emprendedora, abierta y auto-adaptativa. Él cree que la actual estructura centralizada, donde muchas decisiones son tomadas a nivel corporativo, debe ser reemplazada por un enfoque más descentralizado en donde los negocios determinan sus propias estrategias y prácticas de gestión. Los cuatro sectores, cada uno con un presidente corporativo, fueron eliminados. Todas las decisiones y la asignación de recursos debían hacerse a nivel de las unidades de negocio. Los presidentes de sectores fueron re-nombrados a vice presidentes senior y sus responsabilidades cambiaron a una mezcla de corporativos y operativos.
- Castellini deseaba que el negocio en todo el mundo fuese el principal vehículo para la para la planificación y la rendición de cuentas. En consecuencia, la empresa se organizó alrededor de cinco áreas de negocio que reflejan las mayores líneas de productos de BD. Ahora, las divisiones en todo el mundo tienen la responsabilidad de pérdidas y ganancias, cosa que antes no era de su responsabilidad. Las regiones tendrían objetivos de ventas, pero los equipos de negocios en todo el mundo serían los jugadores principales en la elaboración de las estrategias.

Compañía

SFO



- El papel de la corporación sería cambiado. En lugar de tomar decisiones clave de estrategia, la corporación proporcionara los valores de orientación y dirección a las divisiones y garantizara la cooperación entre las unidades de negocio, y continuarán con las responsabilidades de la planificación tecnológica, el desarrollo de negocios y la planificación estratégica, ejecutar proyectos entre divisiones, y los recursos financieros y humanos.
- Con esta nueva estructura, Castellini confía en haber activado la eficiencia de la empresa, para aumentar el crecimiento de ventas y la productividad de los activos.
- Con respecto a los problemas que presenta el sistema SOF, Castellini nombro a Jack Fuchs, director planificación, quien trató de racionalizar el proceso de SOF. Su objetivo era empoderar a los líderes de de las diferentes unidades de negocios en todo el mundo, de forma de tomar como suya la estrategia y la dirección de negocios.

Compañía

SFO DIFERENCIAS



- El primer conjunto de cambios elimina los marcos de planificación requerida y la documentación requerida en la SOF. Con este cambio se permitía una mayor libertad en la forma en que los gerentes de negocio analizaban y comunicaban sus principales asuntos estratégicos. El segundo cambio fue la eliminación de la comunicación de la corporación a los gerentes de negocios en donde se les especificaba las expectativas de desempeño para el próximo periodo de planificación. Al eliminar este paso, se cree que los directivos podrían centrarse en la mejora año tras año, en lugar de reaccionar ante una meta artificial del presupuesto. Por último, las solicitudes presupuestarias preliminar (en Julio) y final se unieron en una sola solicitud en Septiembre.

Compañía

SFO REDISEÑO



- Clateo Castellini quería que el rediseño del proceso SOF sirviese para satisfacer las necesidades de la nueva filosofía y estrategia corporativa. Los principios clave del rediseño del proceso eran los siguientes:
- El sistema de planificación debe servir a todos los "componentes":
 - La Unidades de Negocio en todo el mundo
 - Las regiones y países
 - La Corporación y Comité Ejecutivo
 - Las funciones
- La planificación eficaz debe producirse en todos los niveles, pero se integrarán a través de la empresa.
- El sistema de planificación debería proporcionar algunos elementos estandarizados (contexto / tiempo), pero sólo eso. Se requerirá del detalle necesario para llevar a cabo la tarea de una unidad particular / nivel.
- El control operacional y la aplicación debe ser administrado en el nivel más bajo posible.
- Los niveles más altos de la organización debería centrarse más en la integración, la cartera, la gestión, planificación y medidas corporativas.

Compañía

SFO OBJETIVOS



- Potenciar y reducir el mando y control.
- Las unidades de negocios en todo el mundo debe conducir el proceso de planificación
- Los planes deberían ser completados en el más bajo nivel de control.
- El suministro de información debía ser el mínimo necesario en los niveles de la organización.
- La planificación debe hacer hincapié en las iniciativas encaminadas al crecimiento de primera línea.
- La planificación debe incluir objetivos e iniciativas no financieras pero medibles.
- Facilitar el diálogo permanente entre las unidades de negocios, el Comité Ejecutivo, las funciones corporativas y la geografía.

Compañía

SFO ANÁLISIS



- El proceso emprendido por Castellini era el resultado lógico luego de 20 años de un proceso en franca decadencia. Sin embargo, debido al largo tiempo en el cual el sistema funcionó, este se encontraba profundamente arraigado en la cultura de todos los ejecutivos de la empresa, por lo que un cambio cultural, si bien es posible, es extremadamente difícil, y debe hacerse de forma paulatina, dando tiempo a que el equipo asimile los cambios.
- El manejo del empoderamiento, es una poderosa arma para conseguir resultados en base a metas planteadas, pero si en la “psique” de los ejecutivos está arraigado el hecho de que siempre se requiere que otro apruebe cualquier decisión, va a ser muy cuesta arriba asumir la responsabilidad junto con las consecuencias producto de este empoderamiento. Por otro lado, sería injusto el reemplazo del tren ejecutivo, por otro fuera de la empresa que no tuviese estos sesgos y fuese capaz de manejar esta nueva posición de toma de decisiones. Probablemente la mejor solución sea dar tiempo a los ejecutivos a que se ajusten a las nuevas exigencias, y aquellos que no sean capaces de manejar el cambio, relegarlos a un plano meramente operativo.

Compañía

SFO ANALISIS



- El manejo del presupuesto seguramente será un tema que dará que hacer. Lógicamente, si un equipo o unidad de negocios, nunca ha sido responsable de las ganancias y pérdidas de su unidad, y de la noche a la mañana, estas reglas cambian, lo que ocurra en dicha unidad probablemente sea dado más por un hecho fortuito que por conocimientos financieros y administrativos de la unidad.

Compañía

SFO RECOMENDACIÓN



- Estos profundos cambios son muy difíciles de asimilar en una empresa con un arraigado estilo de gerencia, producto de 20 años realizando las cosas de la misma forma. Por ello se hubiese procedido de la siguiente manera:
- Realizar los cambios de forma paulatina, para propiciar que el proceso sea asimilado por el equipo. Para ello se deberá establecer una meta, a 5 años suena razonable, en la cual, las unidades de negocio poco a poco recibirán más responsabilidad sobre su unidad, y más decisiones que tomar sobre el desempeño y futuro de las mismas.
- Con respecto al manejo financiero de las unidades, es probable que algunas unidades requieran asesores que les ayuden a este manejo, hasta que sean capaces de encaminarse por sí mismos, evitando de esta forma, impactos económicos sobre el desempeño de la empresa.

Compañía

SFO RECOMENDACIÓN



- La disminución de los procesos burocráticos, puede ser un escollo difícil de superar, y es probable que también se requiera asesores que agilicen los procesos, hasta que el equipo se sienta cómodo trabajando con estos procesos más expeditos y rápidos.
- La comunicación puede ser otro punto en el que se le debe prestar atención, si bien existía un férreo formalismo a la hora de comunicarse entre las unidades de negocios y el tren corporativo, esto difícilmente dejará de serlo, solo porque alguien lo planteo. Será necesario que ejecutivos corporativos bajen a niveles de unidades de negocios y trabajen juntos, por meses o años, hasta que se alcance una confianza que propicie una comunicación fluida y eficiente ente ambos entes.