



# TRANSPORTADORA EGOBA GESTIONA SU ESTRATEGIA



Lempert®



Un triángulo exitoso apoyado en una excelente integración de soluciones  
Metodología Balanced Scorecard + WIKI DASHBOARD + tecnología Qlik

## Qué es Transportadora Egoba, empresa y grupo

Transportadora Egoba es una empresa mexicana con una experiencia superior a 40 años en el mercado dedicada al transporte nacional e internacional que traslada, principalmente, cargas del ramo automotriz y manufacturero. Con clientes como Eaton, Vitro y Cummins, sus más de 300 tracto-camiones realizan operaciones de importación y exportación, dirigidas hacia y desde Estados Unidos, a través de la frontera de Laredo, Texas. Casi 550 empleados están orgullosos por haber aportado a que su compañía haya sido galardonada por segundo año consecutivo entre las “*mejores empresas mexicanas*”.

Transportadora Egoba está integrada a partir de diciembre 2011 al Fondo de Transporte México, uno de los grupos de transporte más importantes de México. Dentro de los planes inmediatos encontramos el de convertirse en una empresa pública y participar en la bolsa mexicana de valores. El grupo integrado suma alrededor de 4000 vehículos y más de 5500 empleados.



### El desafío

La nueva estructura accionaria se planteó un nuevo, claro y desafiante objetivo: crecer, aumentado su market share. Para esto se necesitaba alinear y coordinar los esfuerzos personales con los objetivos estratégicos. *“Se percibía cierta frustración en la organización por no tener una metodología clara y consistente para medir el desempeño. Los esfuerzos no eran parejos y a veces hasta iban a contramano de los objetivos generando mucho desgaste. Nos preguntábamos, ¿cómo medir el desempeño sino tenemos formalizados los objetivos?”* confiesa un alto gerente recordando la génesis del proyecto. Y agrega, *“lo que requeríamos era una metodología, antes de buscar una herramienta, que nos permitiera lograr ese nivel de alineación que estábamos buscando, centrado en la estrategia, trabajando en equipo, de una manera equilibrada y enfocados al logro de los objetivos estratégicos, donde pudiésemos además, aterrizar esa estrategia en la acción del día a día”*.

## La búsqueda de la solución

Entonces, decidimos usar la metodología de Balanced Scorecard creada por Norton y Kaplan. Pensamos que era la mejor respuesta a esas necesidades. Dijimos: *“Nosotros tenemos que empezar por establecer un mapa estratégico que describa claramente hacia donde queremos ir como compañía, y que toda la gente tenga claro cual es ese camino. Y luego poder medirlo, tener objetivos, indicadores de desempeño claramente definidos cada uno con su meta. Y, obviamente, definir las iniciativas que nos ayudarían a que esos objetivos se lleven a cabo”*.

Paralelamente se trabajaba en un proyecto llamado “Alineación y desarrollo de liderazgo” definiendo aquellas competencias requeridas en nuestra gente para conseguir nuestros objetivos.

Como parte de este plan de desarrollo de capital humano se decidió que la consultoría para la definición de los mapas estratégicos se hiciera con recursos internos. La dirección de la empresa impulsó que un equipo de gerentes del área financiera y de operaciones se capacitara en un diplomado en Gestión estratégica y Balanced Scorecard en el Instituto Tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. Una vez obtenido los conocimientos necesarios trabajamos en definir los objetivos, indicadores e iniciativas para cumplir con las metas. A partir de un nivel de claridad mayor decidimos entonces buscar una herramienta para potenciar y gestionar estas definiciones.

*“Nosotros tenemos que empezar por establecer un mapa estratégico que describa claramente hacia donde queremos ir como compañía, y que toda la gente tenga claro cual es ese camino. Y luego poder medirlo, tener objetivos, indicadores de desempeño claramente definidos cada uno con su meta. Y, obviamente, definir las iniciativas que nos ayudarían a que esos objetivos se lleven a cabo”*.

*“Inicialmente evaluamos un software de Palladium. Era nuestra primera opción ya que nos habíamos capacitado en la metodología con ellos”, afirma uno de los responsables de evaluar herramientas. “La herramienta resultó un poco limitada para nuestras pretensiones, nos permitía presentar la información de una manera amigable, pero la captura de datos era muy laboriosa: sólo nos evitaba usar un PowerPoint”*.

*“Después vimos una opción de IBM, Cognos. Es una buena herramienta, de hecho la consideremos de manera seria y formal, pero nos pareció una tecnología que, posiblemente, ya no sea de vanguardia, una tecnología basada en un esquema de cubos. Si no tenías definidas todas las estructuras jerárquicas o las estructuras requeridas para trabajar, te implicaba una complejidad enorme en el sentido de las vistas o las*

posibilidades que podrías tener al analizar la información. Teníamos en claro que queríamos gestionar la estrategia pero también poder hacer drill down, llegar a la causa raíz y que nos permitiera tomar acciones y soluciones de lo que fuéramos encontrando. Esas posibilidades en el caso de Cognos de IBM se fueron complicando: cualquier cambio de diseño o de requerimiento no previsto por parte de un usuario era muy costoso y complicado. No nos ofrecía la agilidad que la dinámica de negocios requiere”.

## La solución elegida

“Después vimos **QlikView**. La herramienta como tal nos gustó mucho: las posibilidades de visualización, del drill down, del blanco y el gris.... Le dijimos a DataIQ, master reseller de **Qlik**: “parece que esta puede ser la herramienta. Es tecnología de punta, puede responder con agilidad a nuestras necesidades, pero queremos el ingrediente de Norton y Kaplan porque es la metodología que estamos usando”. El gerente comercial de DataIQ sugirió: “hay una compañía en Argentina que desarrolló algo exactamente como ustedes quieren”. “No le creíamos mucho, pero empezamos a tener conferencias con **Lempert** y nos dimos cuenta que la solución que nos ofrecían llamada **WIKI DASHBOARD** era exactamente lo que queríamos. Eso nos ayudó a hacer un “click” interesante. Obviamente consideramos costos y beneficios, pero sobre todo que la combinación de **Qlik+WIKI DASHBOARD+Balanced Scorecard** resolvía el objetivo central que teníamos como proyecto. Evaluamos costos, tiempos, complejidades. Un factor de riesgo importante en el caso de **WIKI DASHBOARD** era la parte de los tiempos del proyecto. Finalmente se tomó la decisión por **Lempert** porque respondía de manera integral a nuestro objetivo principal. Vimos un alto potencial en su propuesta. Yo siento que ha sido un proyecto muy interesante, hemos cumplido con los tiempos y los objetivos” expresa Víctor Ordaz, Director Financiero y sponsor del proyecto.



*“WIKI DASHBOARD no fue la alternativa más económica ni la más cara, tampoco la que menor tiempo prometía. Por otro lado, contratar desde México a una empresa en Argentina para un proyecto que requería un trabajo en equipo de alta performance era un riesgo adicional. Tomamos el riesgo porque era la solución mas integral a nuestra inquietud. La respuesta de **Lempert** fue una agradable sorpresa. Mostraron experiencia y profesionalidad. Un proyecto pautado en 90 días, se entregó en 92 días con algunos adicionales incluidos”* destacó el gerente general en la reunión de cierre del proyecto.

## La implementación del proyecto

Víctor Ordaz añade: *“Vale la pena señalar que la gente del consejo de dirección ha tomado el proyecto con mucho compromiso, y quiere llevarlo a otras compañías del grupo. El objetivo central para nosotros, en Egoba, es la gestión de la estrategia, pero ellos lo quieren también usar como una medición de desempeño y como una evaluación al equipo directivo y gerencial. Esto incluso puede llevar a cambiar esquemas de compensación que hoy tenemos, adoptando un método de compensaciones variables en función de los resultados”*.

*“Queremos crecer, creemos que la herramienta por si misma y la metodología por si sola no nos va a llevar a ese crecimiento, pero sí nos van a ayudar mucho a tomar buenas decisiones, a corregir rápidamente los errores, a enfocarnos en los elementos fundamentales del mercado que queremos abordar, y nos va a permitir evaluar los proyectos en términos de rentabilidad requeridos. Sabemos que es un proyecto a largo plazo, pero pensamos que estamos escribiendo una historia de éxito”,* dice Víctor Ordaz con profunda convicción.

Y agrega: *“estamos ya viendo beneficios en la adecuación de nuestros sistemas transaccionales, la consistencia de información, y también en la mejora de procesos.*

*Un factor crítico de éxito del proyecto fue estructurar un equipo sólido, con alto nivel de compromiso, de comunicación y confianza efectiva. Afortunadamente, la gente de **Lempert** se adaptó rápidamente a ese ambiente. Una buena planificación contribuyó a establecer una misma frecuencia. La parte fundamental para que algo funcione es el compromiso, el seguimiento y control, tanto desde la parte de Egoba como de **Lempert**. En un proyecto con tiempos muy cortos, una buena gestión ayudó a lograr los objetivos.*

*Esperamos que el ROI lo obtendremos a lo largo de este primer año, a través de los incrementos de ventas, rentabilidad, mejora en los costos y acciones orientadas al rendimiento y la eficiencia y otros temas que no estaban en la mira pero que **WIKI DASHBOARD** ayuda a encontrar”.*

Evidentemente **WIKI DASHBOARD** empieza a mostrar problemas que antes pasaban desapercibidos. *“Esto genera resistencia, pero hacemos docencia mostrando que en el mediano plazo se logra que los esfuerzos brinden mejores resultados. Este año estamos implementando que **WIKI DASHBOARD** sea la única herramienta que vamos a usar para todas las reuniones, para darle seguimiento a los temas, tomar notas, generar los análisis, dar seguimiento a las iniciativas. Proponemos una cultura diferentes para organizar las reuniones”.*

*La respuesta de **Lempert** fue una agradable sorpresa. Mostraron experiencia y profesionalidad. Un proyecto pautado en 90 días, se entregó en 92 días con algunos adicionales incluidos” confirmó el gerente general en la reunión de cierre del proyecto.*

## Los resultados esperados

*“Esperamos que **WIKI DASHBOARD** nos acompañe en ese salto mayor que Egoba pretende dar para capturar una porción mayor de mercado. Utilizamos mucho el módulo de simulación para analizar nuevos escenarios, podemos simular cómo las iniciativas pueden impactar en el market share de la empresa, como va a contribuir en los ingresos, que impacto va a tener en la utilidad, etc. El módulo de simulación se convierte en una herramienta indispensable”.*

Egoba busca ser reconocida como una empresa sólida en el aspecto institucional que se basa en valores y fundamentos éticos, y busca mejorar constantemente la gestión de capital humano, en el marco de un excelente clima laboral y alinear los esfuerzos individuales a la estrategia. Desde luego no es fácil, pero estamos dando pasos firmes mirando el largo plazo. El reconocimiento logrado por segundo año consecutivo lo ratifica.



**Lempert**



# WIKI

## DASHBOARD

*¿Le interesa conocer más sobre Wiki Dashboard?  
¿Quiere saber cómo aplicar esta herramienta en su empresa?*

Contáctese con un representante de Lempert en: [info@lempert.com.ar](mailto:info@lempert.com.ar) o con un representante de DataIQ México en [ventasMexico@dataiq.com.mx](mailto:ventasMexico@dataiq.com.mx)