

Conferencista

Máster Cristina Gutiérrez. Consultora KPMG. Gestión del recurso humano

- Cuenta con formación académica en prestigiosas instituciones como INCAE Business School, London School of Economics, Universidad de Costa Rica, Yale y Cambridge, además de múltiples certificaciones en liderazgo, metodologías ágiles, sostenibilidad y sistemas de gestión ambiental.
- Profesional con gran experiencia laboral en consultoría y manejo de clientes. Su experiencia se ha centrado en consultoría de negocios, incluyendo alineamiento y planificación estratégica, gestión de proyectos, gestión del cambio y excelencia operacional, tanto a nivel nacional e internacional.
- Ha liderado procesos de rediseño estructural, gestión por competencias, clima organizacional, compensación, reclutamiento y desarrollo de políticas internas.
- Asimismo, ha diseñado e impartido talleres y capacitaciones en temas clave como gestión del cambio, sostenibilidad, planificación estratégica, documentación organizacional y diseño funcional, fortaleciendo capacidades en diversas organizaciones.

30° 60 ANIVERSARIO COSTA RICA **Congreso Nacional LECHERO**
CÁMARA NACIONAL DE PRODUCTORES DE LECHE

05-06 de Noviembre 2025 - Hotel Wyndham Herradura





30^o ANIVERSARIO  CÁMARA
NACIONAL DE
PRODUCTORES
DE LECHE

CONGRESO NACIONAL LECHERO

CENTRO DE CONVENCIONES WYNDHAM, HERRADURA

**Acercándonos a nuestra estrategia para
una lechería más eficiente y sostenible**



Agenda





¿Qué es estrategia?



¿Qué es una estrategia?

La estrategia es el plan que uno **quiénes somos** con lo que **queremos lograr**, mediante acciones concretas y considerando el entorno y recursos.

Estrategia



Claridad en objetivos e iniciativas estratégicas



Diferenciación

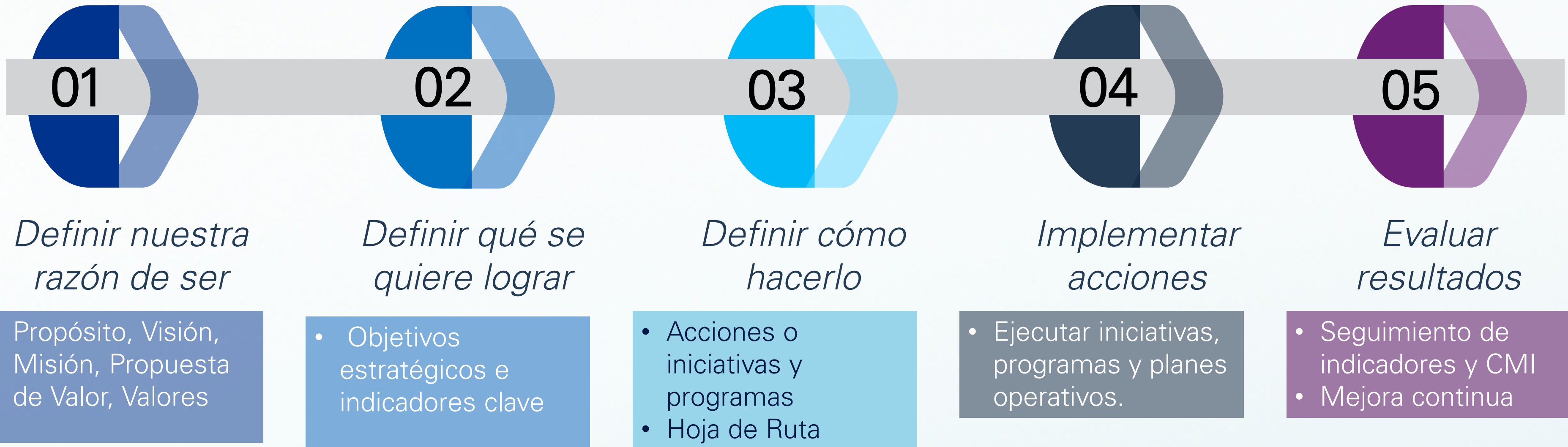


Anticipación y preparación a cambios



Mejor uso de recursos y toma de decisiones

Proceso de planificación estratégica





La estrategia y su importancia



¿Por qué debemos anticipar los cambios del entorno?

Giro a la Derecha



Cargill

Dos Pinos
...siempre con algo mejor.



Ignorar las señales



MONSANTO

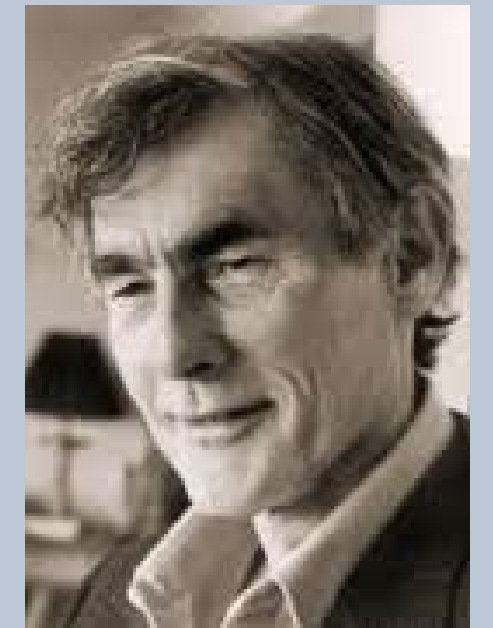


Los cambios como oportunidades estratégicas

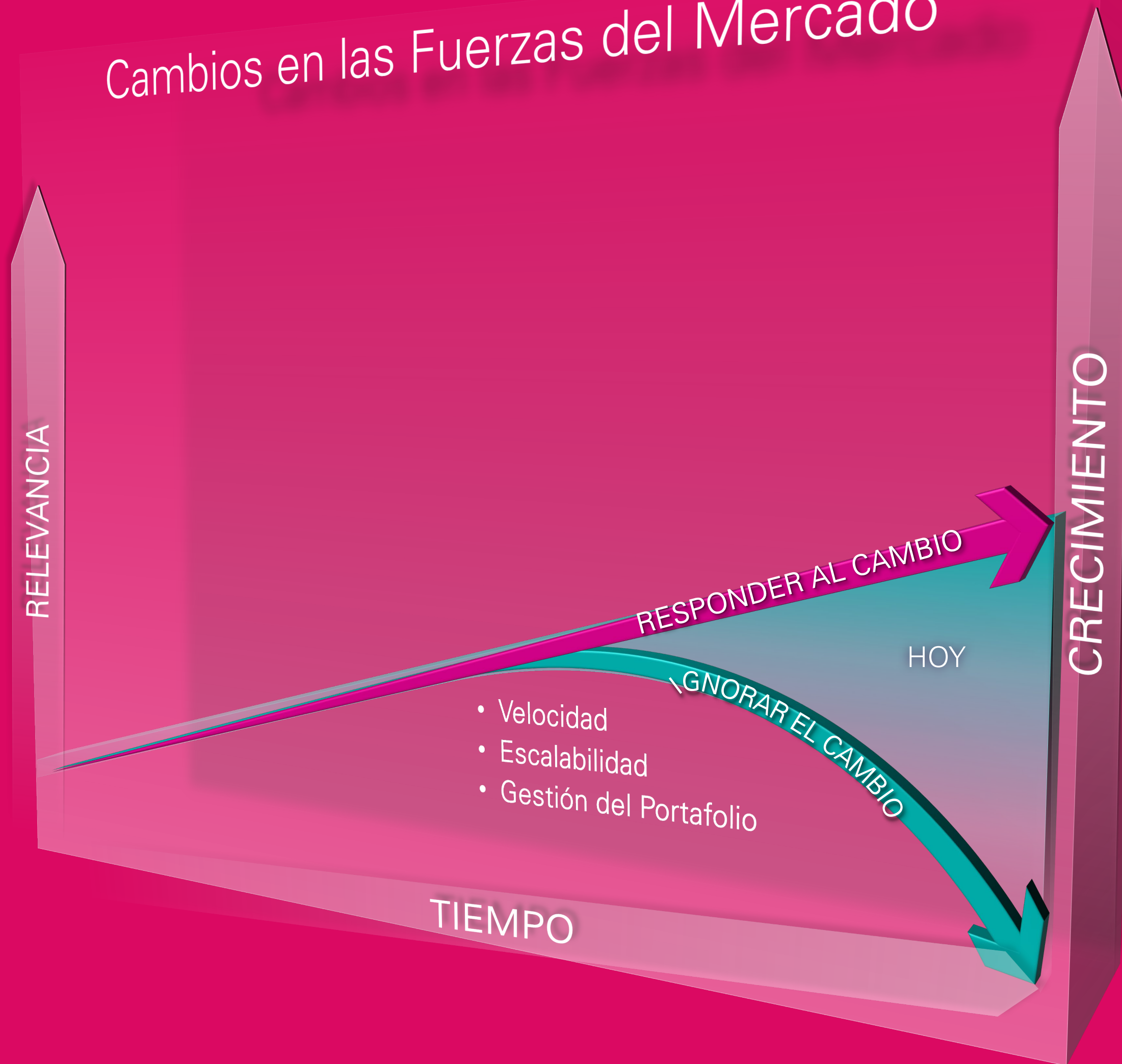


“Todos los cambios disruptivos eran impensables hasta que ocurrieron, y luego fueron entendidos como inevitables”

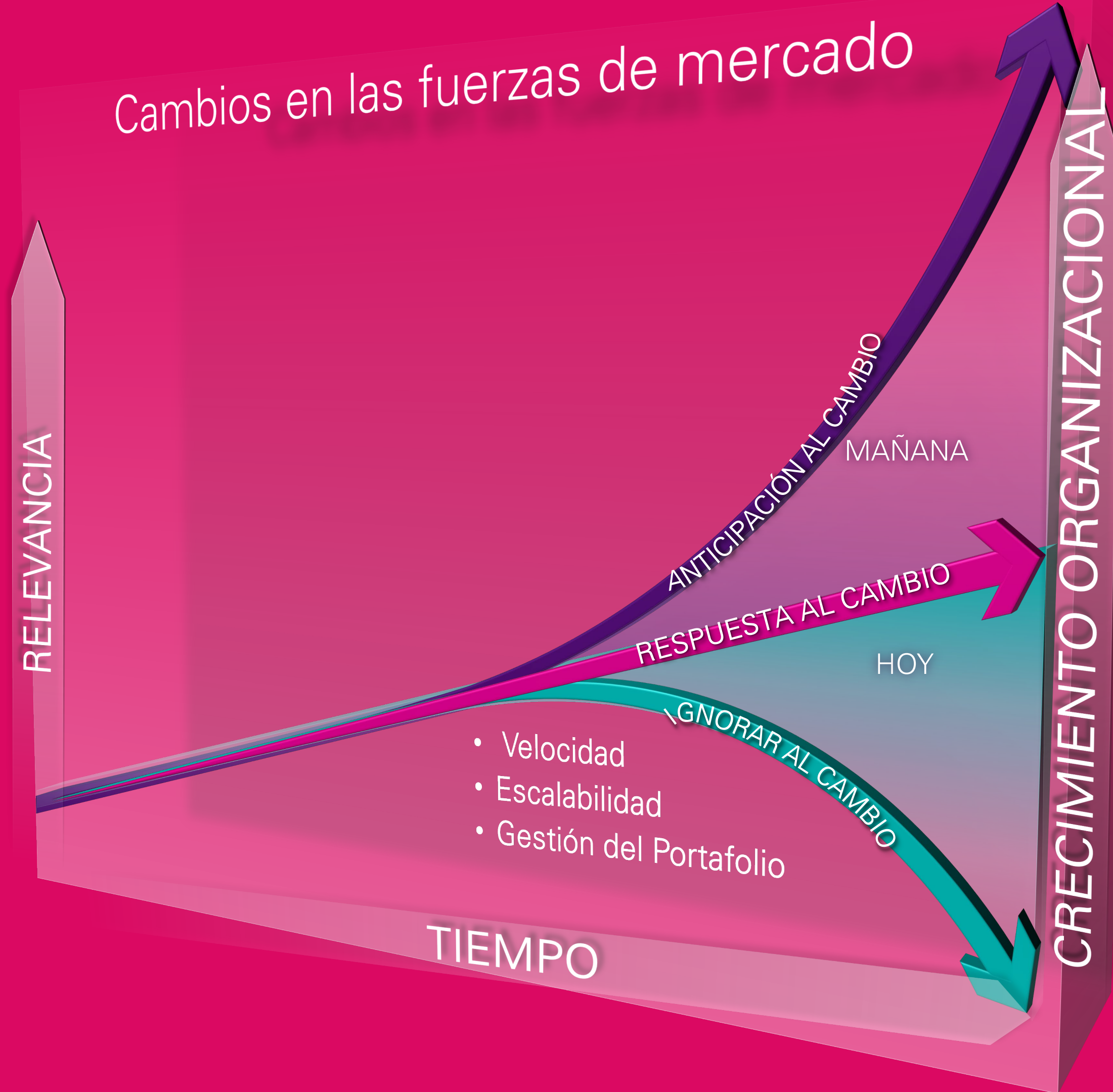
Theodore Roszak



Cambios en las Fuerzas del Mercado



Cambios en las fuerzas de mercado



Aspectos a considerar para el crecimiento

Mercados



Segmentación
del mercado

Competidores

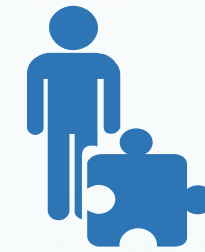
Experiencia sobre la
marcas



Experiencia en
la entrega del
producto

Posicionamiento
y promoción

Consumidores(as) y
canales



Efectividad de
ventas y
canales

Experiencia y
lealtad del
consumidor

Procesos, operaciones
y tecnología



Enfoque en
procesos de
valor

Eficiencia de
operaciones y
uso tecnología



¿Mito o realidad?

“La estrategia es solo para empresas grandes”

“La tecnología es demasiado costosa para fincas pequeñas”

“En el sector agropecuario todo depende del clima y no de la planificación”

“Invertir en alimentación es un gasto, no una inversión”



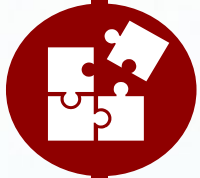
Mensajes clave



La estrategia permite asegurar un **crecimiento sostenido** de su empresa.



Si no **define su rumbo**, otros lo harán por usted.



El **cambio es constante** y debemos entenderlo para **aprovechar las oportunidades**.



La **tecnología es un aliado** para mejorar la eficiencia operativa.



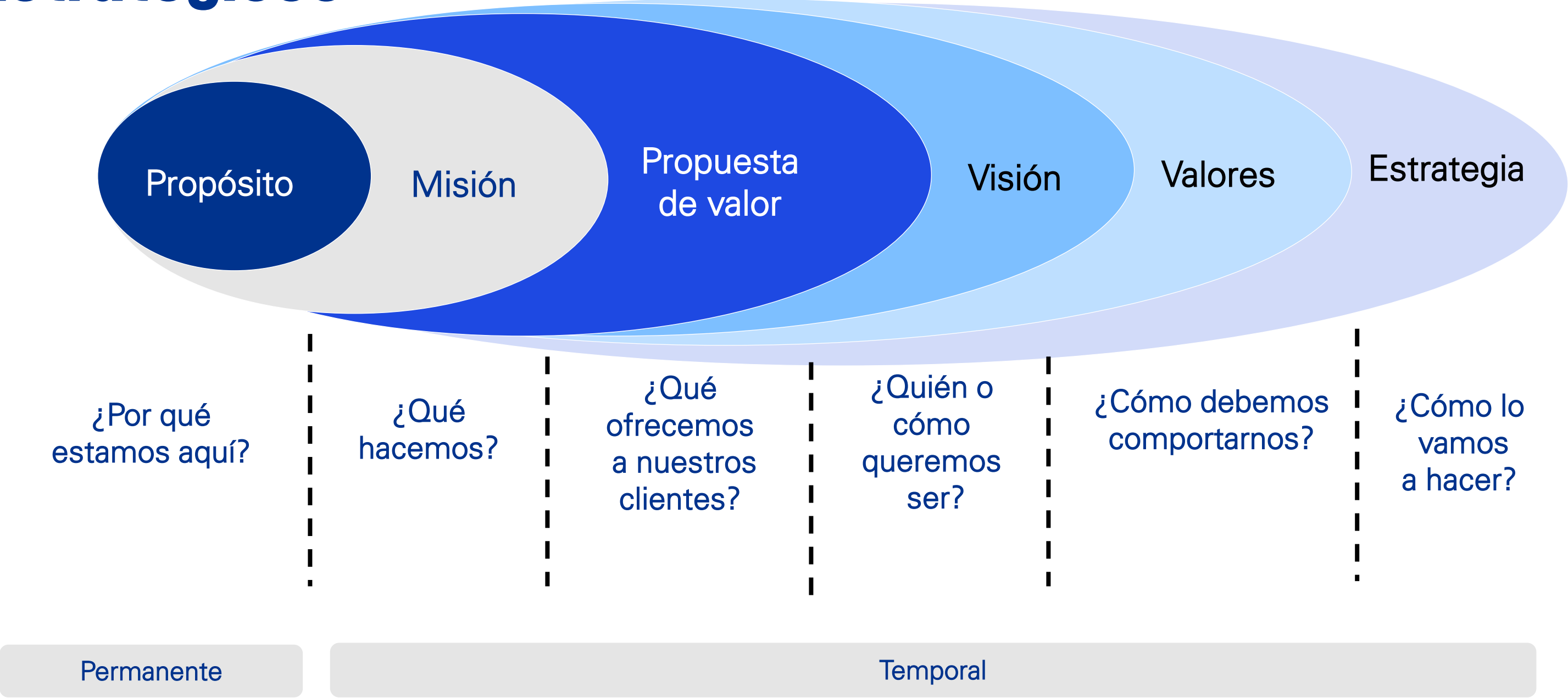
Medir nos permite tener más información para mejores toma de decisiones.



Pilares Estratégicos

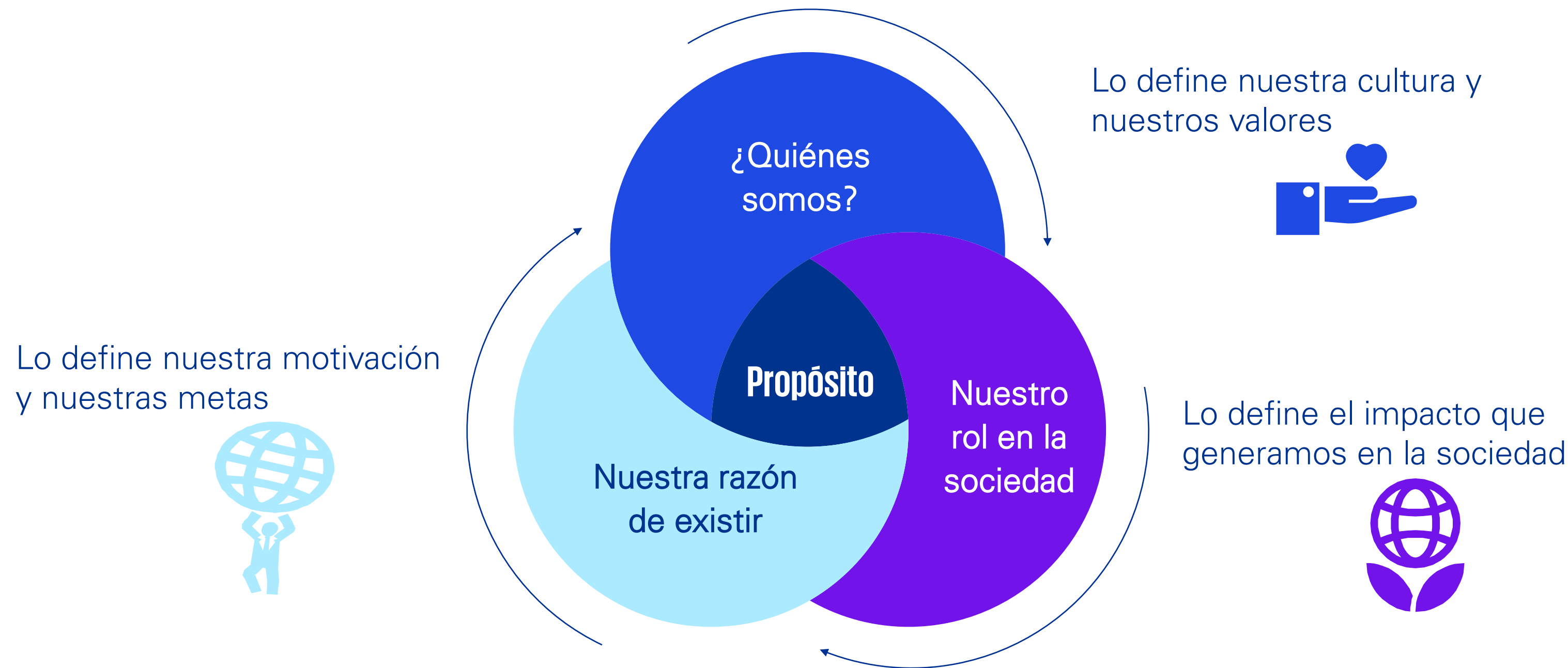


Pilares Estratégicos



Los colaboradores buscan trabajar en empresas con un propósito

¿Cómo encontramos nuestro propósito?



Las personas necesitan un sentido de propósito. Nuestro trabajo debe tener una razón de ser.

Ejemplos de **Propósito** de algunas organizaciones



"Nutrir a las familias para que puedan florecer y prosperar."

Kellogg's



"Ahorramos el dinero de las personas para que puedan vivir mejor."

Walmart



"Optimizar el acceso a la atención médica de calidad para los pacientes en las comunidades a las que servimos".

Baxter

"Una compañía que inspira y satisface su curiosidad."

SONY

Algunas preguntas para ir definiendo nuestro “Propósito”

1. ¿Para qué existe XYZ?
2. ¿Qué me motiva a ser parte de XYZ?
3. ¿Cómo XYZ puede beneficiar a los clientes/asociados?
4. ¿Qué puede hacer la organización para contribuir al éxito de los clientes/asociados(en la actualidad)?
5. ¿Qué puede hacer la organización para contribuir al éxito de los clientes (en un futuro)?
6. ¿Qué diferencia queremos hacer en la vida de los clientes/asociados?



Ejemplos de **Misión** de algunas organizaciones



“Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.”

Google

“Líder Global en Belleza
La elección de las mujeres para comprar
El Vendedor Directo Premier
El mejor lugar para trabajar
La Fundación más grande para la mujer
La Compañía más admirada”

AVON

Algunas preguntas para ir definiendo nuestra “Misión”

1. ¿Cómo XYZ puede beneficiar a los clientes?
2. ¿Qué puede hacer la organización para contribuir al éxito de los clientes (en la actualidad)?
3. ¿Qué diferencia queremos hacer en la vida de los clientes?
4. ¿Qué imagen del negocio quieren transmitir?
5. ¿Cuáles es el compromiso que tiene la organización con los clientes?
6. ¿Cuáles serán los estándares de servicio?
7. ¿Cuáles son las fortalezas de la organización?
8. ¿Cómo sabrían los clientes que la organización es exitosa?



Ejemplos **Visión** de algunas organizaciones



"Ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo".

Google



"Generar oportunidades económicas para la fuerza laboral global."

LinkedIn



"Ser la clara elección."

KPMG

"Nuestra visión es el marco del plan de trabajo y describe lo que se necesita lograr para conseguir la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento."

Coca-Cola

Algunas preguntas para ir definiendo nuestra “Visión”

1. ¿Cómo queremos ser en el futuro?
2. ¿Cómo queremos ser vistos en el futuro?
3. ¿Qué tratamos de conseguir?
4. ¿Qué podemos hacer para crear esta imagen deseada?
5. ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
6. ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? ¿Cuáles son las actividades claves del futuro?
7. ¿Cómo podemos crear la imagen deseada?
8. ¿Cómo nos enfrentamos al cambio?



Ejemplos de Propuesta de Valor de algunas organizaciones



"Ser la marca de café premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar a su entorno."

Juan Valdez



"Ofrecer a nuestros clientes y socios, mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días."

Walmart

Ejemplos de Valores de algunas organizaciones



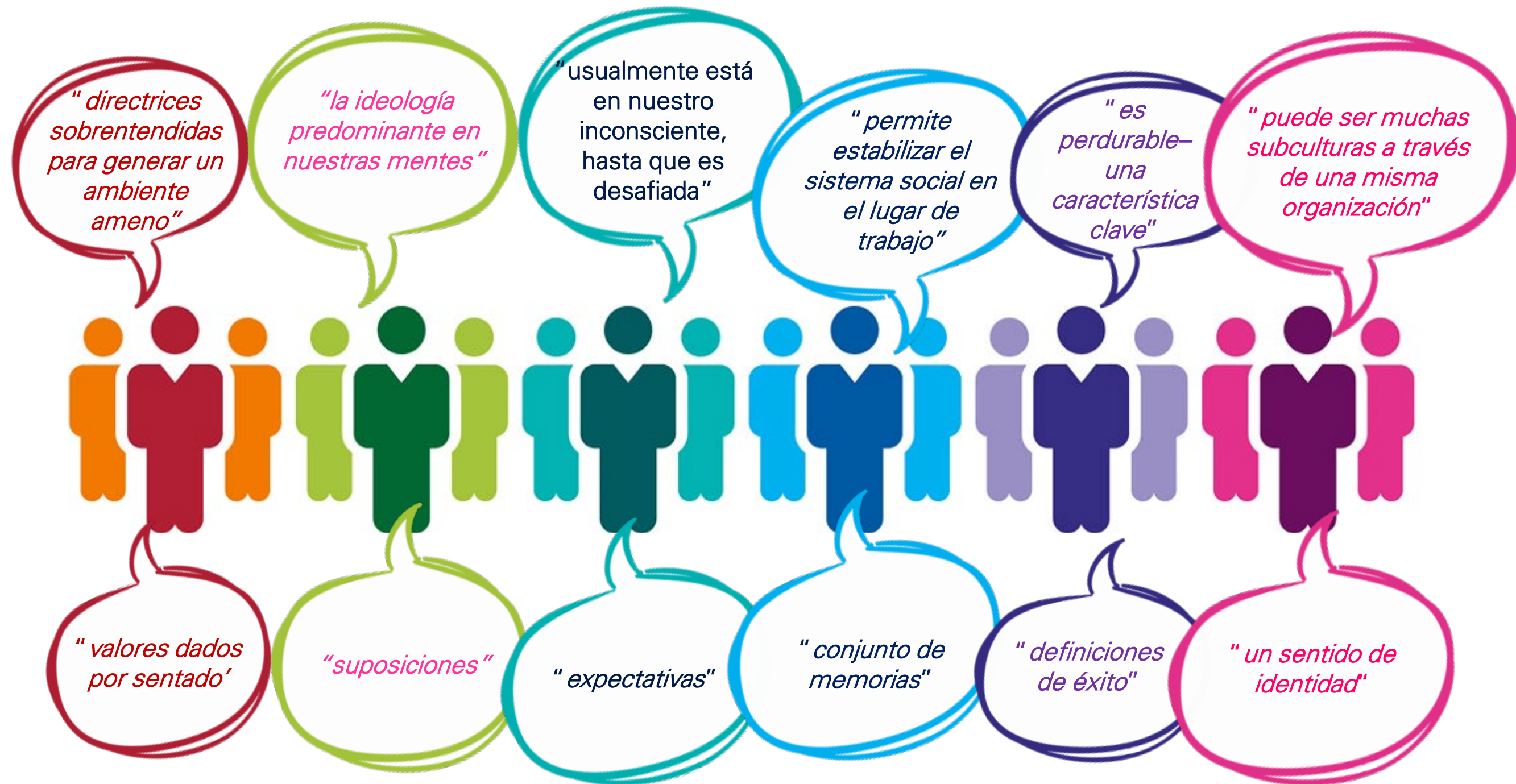
- Innovación: aplicamos la recursividad al cumplimiento de nuestros objetivos, buscando nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- Lealtad: estamos comprometidos con nuestros clientes, colaboradores, inversionistas y el país.
- Constancia: somos firmes, perseverantes y recursivos en nuestras acciones

Totto

- Enfoque en el desarrollo del negocio a largo plazo sin perder de vista la necesidad de obtener continuamente resultados sólidos para nuestros accionistas.
- Creación de Valor Compartido como la forma fundamental de hacer negocios. Para crear valor de largo plazo para los accionistas debemos crear valor para la sociedad.

Nestlé España

Cultura: *"la forma en que se hacen las cosas"*



Algunas preguntas para ir definiendo nuestros “Valores”

1. ¿Cuáles son nuestros valores?
2. ¿Cuáles son los valores que queremos que la organización represente?
3. ¿Cuáles valores queremos promover en la organización?
4. ¿Cómo se definen los colaboradores de la organización? ¿Cómo se comportan?
5. ¿Qué actitudes son necesarias para alcanzar nuestros objetivos?
6. ¿Cuáles competencias queremos destacar?
7. ¿Cómo queremos que sea la cultura de trabajo?
8. ¿Cómo desean sea la cultura de trabajo?
9. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se desea en XYZ?





Medición de la estrategia para la toma de decisiones



Indicadores de desempeño

¿Qué es un indicador de desempeño?

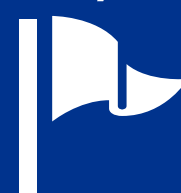
Indicador



Una medida o dato que refleja el estado de un proceso, actividad o resultado

¿Qué permite el indicador de desempeño?

Monitorear y evaluar



Permite saber el avance hacia la meta y si estamos obtenido los resultados deseados

Ajustar



Permite tomar decisiones y adaptar nuestras acciones según sea necesario

Ejemplo: Si querés medir la productividad de tu finca, podés calcular la cantidad de litros de leche que produce cada vaca por día.



Beneficios de los Indicadores de desempeño

Entender el avance y progreso del día a día



Saber si se están cumpliendo los objetivos



Detectar problemas a tiempo



Evaluar cómo se están distribuyendo los recursos (insumos, personal, inversiones)



Tomar mejores decisiones, basadas en datos



Mejorar eficiencia



El valor de las mediciones está en aprovechar los datos para impulsar acciones concretas y generar impacto.



¿Dónde nace un indicador?

Inicia con una duda, una pregunta o algo que necesito saber o controlar para mejorar el negocio



¿Cuál es la
carga animal en
finca?

¿Cuántos litros
de leche
produce cada
animal?

¿Cuánto pasto
consumen los
animales?

¿Qué tan
rentable es mi
producto?

¿Cuántos
envases ocupo
para la leche
que produzco?

Enfoque SMART

SMART es un enfoque que ayuda a definir indicadores o metas de forma clara y efectiva.



Ejemplo:



Elementos de los indicadores

Elementos de un indicador					
1 Indicador	2 Fórmula	3 Meta	4 Rango	5 Frecuencia	6 Responsable
¿Qué se mide?	¿Cómo se mide?	¿A dónde quiero llegar?	¿Qué valores son aceptables?	¿Cada cuanto debe medirse?	¿Quién debe medirlo?
Ganancia de peso promedio en mejora nutricional	Peso ganado (kg/día) por animal	Mejora del 10% diario	Entre 8% y 12%	Mensual	Administrador de la finca

¿Qué es un CMI (Cuadro de Mando Integral)?

Un CMI es una **herramienta** que permite traducir traducir su visión y estrategia para dar **seguimiento** al cumplimiento de los objetivos **estratégicos por medio de indicadores**.



Otros ejemplos de mediciones para trabajar en Cuadro de Mando Integral:

Seguimiento de vacunación de vacas

Uso de los insumos como: agua, luz, alimento, etc.

Estado de salud de las vacas

Ciclos reproductivos de los animales

Producción de leche a la semanales

Control de inventario de animales

Costos de alimentación y raciones para el animal

Ciclo de mejora continua

A medida que cambia la estrategia y el modelo operativo, puede ser necesaria una actualización de los indicadores existentes o un conjunto completamente nuevo de indicadores.

El ciclo de mejora continua, también conocido como ciclo de Deming o PHVA plantea cuatro pasos para abordar la mejora continua.



¿Mito o realidad?

“Más indicadores significan mejor control”

“Los indicadores son responsabilidad de los líderes de una organización”

“Los indicadores de desempeño no se ajustan a la realidad del sector agropecuario”

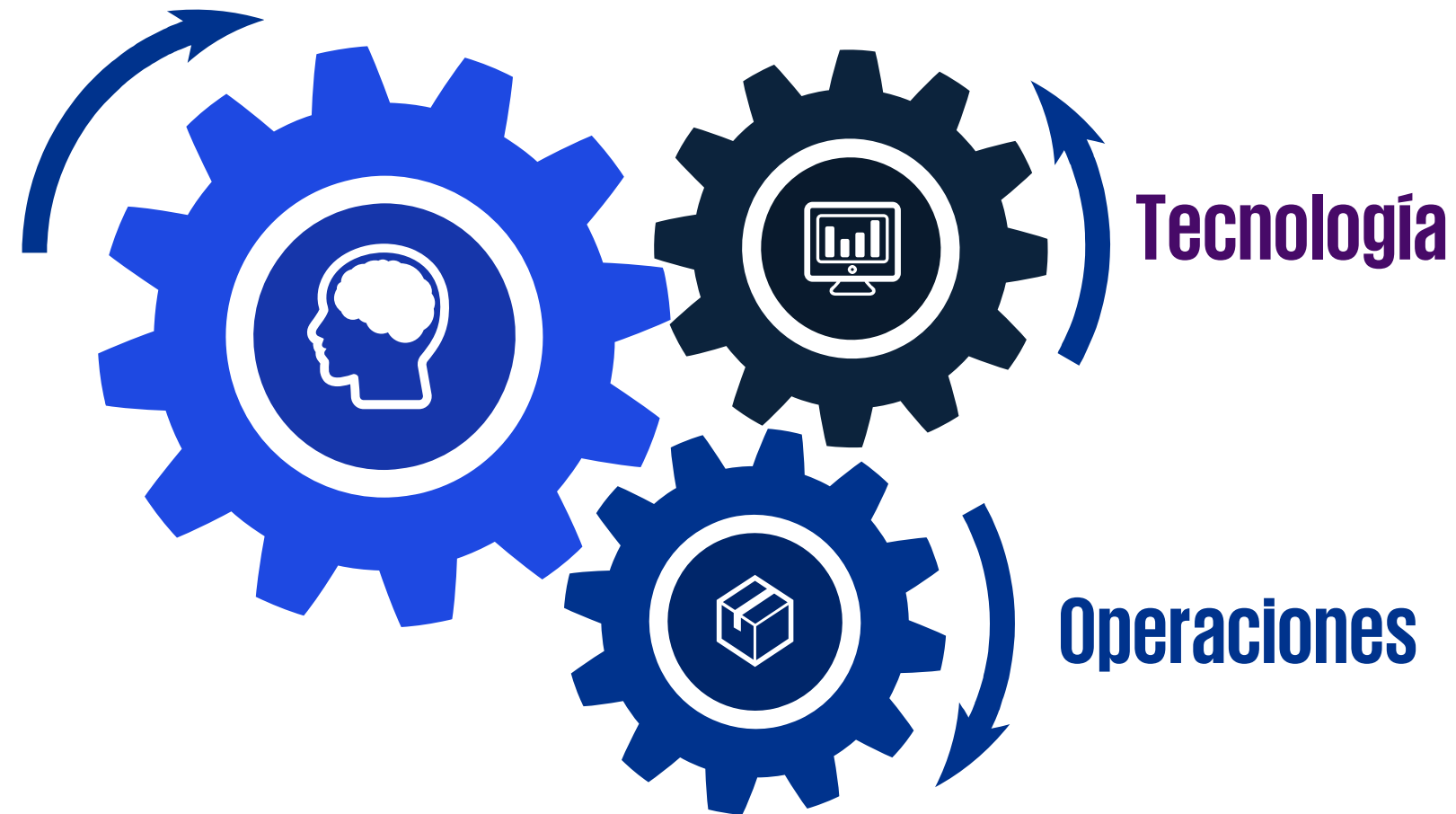
“Los indicadores una vez definidos no deben modificarse”



Visión de una finca inteligente

La estrategia es el puente que conecta personas, procesos, tecnología, eficiencia y sostenibilidad para construir una finca más inteligente, y capaz de generar resultados más sostenibles en el tiempo.

**Productividad y
sostenibilidad**



Búsqueda de resultados:

- Aumento de producción
- Reducción de costos
- Aumento retorno de inversiones
- Indicadores de impacto



*Innovación para sostenibilidad y productividad:
La eficiencia no es solo producir más, sino hacerlo mejor.*

¡Muchas gracias!

Cristina Gutiérrez

cristinagutierrez@kpmg.com



Encuesta conferencia Máster
Cristina Gutiérrez



30° ANIVERSARIO  **Congreso Nacional
LECHERO**
05-06 de Noviembre 2025 - Hotel Wyndham Herradura

¡Su opinión cuenta!
Califique la conferencia