



SISTEMA DE POSGRADO

TESIS FINAL

Previa a la obtención del grado de

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL - BALANCED
SCORECARD EN UNA EMPRESA AGRÍCOLA
BANANERA”

Elaborado por:

“Ing. Germania Madrid Lalangui”

Guayaquil, 15 de Enero de 2013



AGRADECIMIENTO

A DIOS sobre todo, a él que le debemos mucho más ya que nos dio la vida y nos envió con unos padres excelentes, especialmente a mi madre porque gracias a ella y al apoyo incondicional que me brinda tengo los logros obtenidos.

Debo agradecer de manera especial a la Economista María del Carmen Lapo Maza directora de la maestría en administración de empresas, quien su apoyo y tiempo ha sido muy valioso en el desarrollo de esta tesis, con sus conocimientos he podido concluir este proyecto.

A los profesores que compartieron sus conocimientos y se esforzaron por que cada uno de nosotros avancemos en nuestra vida profesional muchas gracias a esas personas muy poco comprendidas pero importantes en nuestra formación.

A la Empresa que me proporcionó la información requerida para el desarrollo de este estudio tan productivo, a la cual esperamos que este trabajo sirva de mucho para crecer y cumplir sus metas propuestas.

Para mis amigos que obtuve en esta maestría que han compartido conmigo los "ires y venires" en el plano personal y durante este camino de estudio, muchas gracias por su apoyo sincero.



DEDICATORIA

Dedico ante todo esta tesis a mi hija Camila Sofía que es mi fuerza y mi inspiración para seguir adelante obteniendo logros y satisfacciones por un futuro prometedor para ella.

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre con mucho amor y cariño le dedico todo mi esfuerzo y trabajo, Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi esposo Carlos Tony y a mis hermanos, Yadira, Diego y Gabriela, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	-1-
OBJETIVOS.....	-5-
Objetivos Generales.....	-5-
Objetivos específicos.....	-5-
CAPÍTULO 1.....	-6-
MARCO TEÓRICO: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	-6-
1.1 Origen del Balanced Scorecard.....	-6-
1.2 Definición del Cuadro de Mando Integral.....	-7-
1.3 Características del Cuadro de Mando.....	-10-
1.4 Sistema de gestión estratégica hacia el Cuadro de Mando.....	-12-
1.5 ¿Por qué utilizar un Cuadro de Mando Integral?.....	-14-
1.6 El Cuadro de Mando Integral como una estructura.....	-15-
1.6.1 Clarificar y traducir la visión y la estrategia.....	-15-
1.6.2 Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.....	-17-
1.6.3 Planificación de objetivos e iniciativas estratégicas.....	-17-
1.6.4 Aumentar el feedback y la formación estratégica.....	-18-
1.7 ¿Porque necesitan las empresas un BSC?.....	-19-
1.8 Objetivos de Cuadro de Mando Integral.....	-20-
1.9 Recursos humanos como herramienta estratégica.....	-21-
1.10 Valor de la empresa.....	-22-
1.10.1 Activos tangibles.....	-22-
1.10.2 Activos intangibles.....	-22-
CAPÍTULO 2.....	-25-
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA BANANERA.....	-25-
2.1 Descripción del sector Agrícola.....	-25-
2.2 Mercado Bananero.....	-26-
2.3 Descripción de la empresa.....	-32-
2.4 Claves para el éxito.....	-35-
2.5 Barreras de entrada.....	-37-
2.6 Enfoque estratégico.....	-38-
2.7 Análisis FODA.....	-39-



2.7.1	Fortalezas.....	-39-
2.7.2	Oportunidades.....	-40-
2.7.3	Debilidades.....	-40-
2.7.4	Amenazas.....	-40-
2.8	Organización.....	-41-
2.8.1	Misión.....	-41-
2.8.2	Visión.....	-41-
2.8.3	Valores de la Empresa.....	-42-
2.8.4	Estructura Organizacional.....	-44-
2.8.5	Elementos de la organización.....	-45-
2.8.6	Funciones específicas por puesto.....	-47-
2.8.7	Capacitación y desarrollo del personal.....	-50-
2.8.8	Desarrollo de Personal.....	-51-
2.9	Modelo de las cinco fuerzas.....	-52-
2.9.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	-52-
2.9.2	La rivalidad entre los competidores.....	-53-
2.9.3	Poder de Negociación de los Proveedores.....	-54-
2.9.4	Poder de Negociación de los compradores.....	-54-
2.9.5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	-55-
2.10	La cadena de valor.....	-56-
2.11	Análisis de los Stakeholders.....	-60-
2.11.1	Identificación de los principales Stakeholders.....	-60-
	CAPÍTULO 3.....	-62-
	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	-62-
3.1	Población (diseño de muestreo).....	-66-
3.2	Muestra (m).....	-66-
3.3	Instrumentos de investigación.....	-68-
3.4	Diseño de las encuestas.....	-69-
3.5	Análisis datos cuantitativos.....	-69-
3.6	Conclusiones Análisis cuantitativos.....	-76-
	CAPÍTULO 4.....	-78-
	PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA.....	-78-
4.1	Temas estratégicos.....	-78-



4.2	Traslado al Balanced Scorecard.....	-79-
4.3	Perspectivas estratégicas.....	-80-
4.3.1	Perspectiva de clientes.....	-81-
4.3.2	Perspectiva financiera.....	-82-
4.3.3	Perspectiva de procesos internos.....	-83-
4.3.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	-85-
4.4	Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas de Causa Efecto.....	-88-
4.5	Indicadores Estratégicos.....	-90-
4.6	Iniciativas Estratégicas.....	-103-
4.6.1	Matriz de Impacto de las iniciativas estratégicas.....	-104-
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	-106-
5.1	Conclusiones.....	-106-
5.2	Recomendaciones.....	-106-
6	BIBLIOGRAFÍA.....	-108-
7	ANEXOS.....	-110-



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Características del cuadro de mando	10
Figura 1.2	Sistema de gestión estratégica	13
Figura 1.3	Cuadro de Mando Integral como una Estructura	15
Figura 1.4	Valor de la Empresa	24
Figura 2.1	Enfoque Estratégico	39
Figura 2.2	Organigrama de la Empresa Bananera	46
Figura 2.3	Modelo de las cinco fuerzas	42
Figura 2.4	Cadena de Valor	57
Figura 2.5	Stakeholders de Empresa	61
Figura 4.1	Temas Estratégicos	79
Figura 4.2	Perspectivas Estratégicas	81
Figura 4.3	Objetivos Estratégicos	87
Figura 4.4	Mapa Estratégico	89
Figura 4.5	Definición de KPI's	91
Figura 4.6	Ficha Indicador Rentabilidad	92
Figura 4.7	Ficha Indicador Ingresos por Ventas	93
Figura 4.8	Ficha Indicador Cuentas por Cobrar	94
Figura 4.9	Ficha Indicador Satisfacción de Cliente	95
Figura 4.10	Ficha Indicador Fidelidad de los Clientes	96
Figura 4.11	Ficha Indicador Cantidad de Clientes	97
Figura 4.12	Ficha Indicador Motivación Comunidad	98
Figura 4.13	Ficha Indicador Competencia Laboral	99
Figura 4.14	Ficha Indicador Clima Laboral	100
Figura 4.15	Ficha Indicador Motivación de Personal	101
Figura 4.16	Ficha Indicador Mantenimiento de Equipos	102
Figura 4.17	Semáforo de tres Colores	103
Figura 4.18	Matriz de Impacto de las iniciativas Estratégicas	105



INTRODUCCIÓN

Dentro del sector laboral desempeñado, surge la idea de plantear un análisis y ver cómo se encuentra la actividad profesional que se ejecuta, específicamente el cultivo de banano de exportación, el cual tiene día a día la finalidad de dar estabilidad laboral a la empresa y a las personas que intervienen en los trabajos cotidianos, este sector es conocido por proporcionar grandes fuentes de trabajo. Enfocándolo de manera diferente y no queriendo tan sólo dejarlo como un trabajo cotidiano, se hace factible a través de esta tesis de maestría indagar y saber si se está siendo correctos en cada una de las actividades que se elaboran o se necesita un replanteamiento y a su vez cuales son los adicionales correctos a implementar para la mejora de la empresa en sí.

Partiendo de un interés básicamente personal debido a que es una empresa familiar en la que trabajo, se realizará este proyecto con la finalidad que perdure en el tiempo dejando los ideales plasmados hacia futuro con la estrategia previamente definida y ejecutada, y que con el transcurso de nuevos avances no tenga un estancamiento ante competidores, el agro es un sector de muchas oportunidades pobremente aprovechado eficientemente. De esta manera el objetivo es que se comunique la estrategia de la empresa hacia sus diferentes niveles diligentes y de este modo reflejarla en los procesos del negocio, se busca tener un impacto social positivo.

Casi todas las empresas tienen una visión estratégica pero sin embargo, son pocas que la hacen realidad y fracasan por no



realizar sus estrategias exitosamente; se busca conseguir este ideal de saber llegar de la mejor manera cual es el camino apropiado en el que deben dirigir en un trabajo conjunto, siendo estos los procesos y actividades internas y externas.

Las empresas deben de saber qué es lo que están haciendo y cómo pueden mejorar y lo más importante lograr que todos sus miembros trabajen en conjunto, es decir, empujen la carreta hacia un mismo sentido porque sólo así se llegará a la meta. Es por eso que el Balanced Scorecard se ha convertido en una herramienta de gestión muy importante a nivel mundial porque ayudará a las compañías a lograr lo mencionado.

Para el desarrollo y análisis de este documento denominado Estrategia para la implementación de un cuadro de mando integral - balanced scorecard en una Empresa Agrícola Bananera, se ha dividido la presente Memoria en 4 capítulos:

En el capítulo uno, se trata un marco teórico de lo que es un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, conceptos básicos e importantes de las ventajas que este tiene dentro de una empresa, los beneficios que se obtienen. Todo el capítulo es básicamente teoría en base apoyos bibliográficos.

En el capítulo dos, se expondrá la situación de la empresa, como se encuentra en la actualidad, conocer de una manera específica su FODA y hacer el análisis de cuales con son los cambios que deberán hacerse dentro de esta organización que esta planteando.

En el capítulo tres, se seleccionó el mayor rubro dentro de la empresa como situación crítica de un análisis, como es el recurso



humano específicamente el personal de campo. Sacar deducciones en base a encuestas realizadas.

En el capítulo cuatro, se plantear el cuadro de mando integral en base a los parámetros que han sido analizados.

Antecedentes

En lo que a sector agropecuario del Ecuador se refiere, se detalla que en las tres últimas décadas el agro ecuatoriano ha experimentado significativos procesos de transformación en sus estructuras productivas y en sus características demográficas, ecológicas, sociales y culturales; Debe enfrentar nuevos y más complejos desafíos día a día. El proceso de globalización de la economía impone a cada país la necesidad de la especialización en aquellas producciones que le permitan una inserción estable al comercio mundial.

Tradicionalmente en el Ecuador el sector agropecuario ha tenido un papel muy relevante en el crecimiento y desarrollo económico y social del país, esta actividad se ha constituido en el centro y motor de la dinámica de otros sectores productivos. El banano en el Ecuador se encuentra como el primer país exportador a nivel mundial y es la principal fuente generadora de divisas para el estado ecuatoriano, a pesar que hoy en día la producción y comercialización del banano se está volviendo más competitiva a través de los años.

Problemática

La empresa para este análisis a la cual se denomina AGRICOLA BANANERA, lleva alrededor de 10 años es este campo



laboral y ha experimentado a lo largo de este tiempo un gran crecimiento tanto en infraestructura física, como humana y de gestión. Los cambios registrados en la dirección de la empresa también han provocado una evolución de la metodología de gestión hacia un esquema más participativo e integral.

Los indicadores usados actualmente son en parte financieros y en parte operacionales, sin embargo, no están integrados en una herramienta coherente de gestión. Por otra parte, la oportunidad de la información no es la más adecuada. En consecuencia, el análisis de los presentes indicadores demanda importantes esfuerzos en tiempo y recursos, lo que se traduce en una única revisión global mensual, con ocasión de las reuniones de junta.

Un parte muy significativa e importante de la empresa es su fuerza laboral, si desmerecer su trabajo y entrega en cada una de sus labores encomendadas, refiriéndonos a los colaboradores que laboran en los campo, el análisis va enfocado también hacia ellos, su situación es vital, tener el conocimiento de que representa la empresa para la que trabajan, si están realizando sus labores dentro de los parámetros permitidos. En fin conocer por parte de ellos algún desbalance que estuviese existiendo, todo en beneficio de la empresa y a al mismo tiempo mejorar situaciones de disconformidad al personal.

La situación expuesta hace deseable la revisión de los indicadores existentes y su integración en un grupo coherente, que permitan conformar un simple, claro y oportuno cuadro de mando integral o Balanced Scorecard.



OBJETIVOS

Objetivos Generales

Elaborar una estrategia para la implementación de un Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard en una empresa Agrícola Bananera.

Objetivos Específicos

- ✚ Analizar el entorno en el que actúa la empresa y definir sus objetivos estratégicos.
- ✚ Identificar los indicadores de gestión
- ✚ Diseñar un modelo de indicadores de gestión basado en el balanced Scorecard de gestión para medir eficiencia y productividad.



CAPITULO 1

1 MARCO TEÓRICO: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En la actualidad las organizaciones, públicas y privadas, deben de ser capaces de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno para sobrevivir, para ser competitivas y rentables; esta adaptación se asemeja a lo que hacemos las personas ante los cambios del clima.

Las empresas deben de saber qué es lo que están haciendo y cómo pueden mejorar y lo más importante lograr que todos sus miembros trabajen en conjunto, es decir, empujen la carreta hacia un mismo sentido porque sólo así se llegará a la meta. Es por eso que el Balanced Scorecard se ha convertido en una herramienta de gestión muy importante a nivel mundial porque ayudará a las compañías a lograr lo mencionado.

Es importante precisar ciertos conceptos y criterios acerca de la metodología que ha venido revolucionando el mundo de los negocios en la última década.

1.1 Origen del Balanced Scorecard

En el año de 1990 se realizó un estudio llamado "La medición de los resultados en la empresa del futuro" en este estudio tiene su origen el Cuadro de mando Integral (CMI), Balanced Scorecard, en inglés. Hasta ese entonces los enfoques en que se orientaban las organizaciones sobre la medición de sus actuaciones dependían de los indicadores financieros, esto traía como consecuencia que las compañías fijaran su visión a corto plazo y descuidaran el largo plazo, principalmente en lo concerniente a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro, como por



ejemplo, el impacto en la sociedad, la lealtad de los clientes, la capacidad de innovación, conocimiento y satisfacción de los empleados, el liderazgo de sus directivos, la calidad de sus sistemas, etc.

Basar las mediciones de los resultados solamente en indicadores financieros se asemeja a conducir un vehículo mirando hacia atrás y no tomar en cuenta lo que tiene por delante.

Los doctores Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard, son los creadores del Balanced Scorecard que fue difundido desde 1992, Balanced Scorecard recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."

1.2 Definición del cuadro de mando integral

En septiembre de 1996, David Kaplan y Robert Norton publicaron el "Balanced Scorecard" traducido al español como Cuadro de Mando Integral y crearon una nueva tendencia en la gestión estratégica: el uso de indicadores cuantitativos para hacer el seguimiento riguroso de la estrategia empresarial. Por lo tanto, el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente al pleno cumplimiento de la misión canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.



Está orientado a ayudar a los administradores a responder de manera sistemática respecto a la ejecución de la estrategia de la empresa y resolver una deficiencia de los sistemas gerenciales tradicionales; su incapacidad de ligar la estrategia a largo plazo con las acciones de corto plazo.

Los sistemas de control operativo y gerencial de la mayoría de las empresas se han desarrollado alrededor de metas y medidas financieras, las cuales tienen poca relación con el logro de los objetivos estratégicos de largo plazo. Entonces el énfasis que la mayoría de las empresas ponen en medidas financieras de corto plazo deja una brecha entre la formulación de una estrategia y su implementación.

El Balanced Scorecard por lo tanto es un sistema de gestión estratégica de la empresa que consiste en:¹

- ✚ Clarifica la visión, misión y objetivos
- ✚ Crea una cultura de trabajo por resultados
- ✚ Alinea las iniciativas con los objetivos de la organización
- ✚ Traducir la visión y las estrategias en algo concreto.
- ✚ Comunicar la estrategia a la organización y vincular a todos a ella.
- ✚ Vincular la estrategia a los procesos de presupuestario y planeamiento.
- ✚ Permitir el aprendizaje estratégico.
- ✚ Identifica indicadores de desempeño claves.

Con ello el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión

¹ KAPLAN, Robert S. y NORTON David P. (2009). Cuadro de Mando Integral. España: Grupo Planeta. Tercera Edición.



y las estrategias de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Plantea que una vez aprobada la estrategia de una organización (donde y como quiero estar) conviene comprobar a lo largo del tiempo si los resultados que se van consiguiendo auguran la consecución del objetivo planteado. Medir la evolución es importante "Porque si algo no se puede medir, no se puede gestionar"

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado. El Cuadro de Mando Integral garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos. Se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el moldeamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa la estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces



causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

El Cuadro de Mando Integral hace posible el aprendizaje estratégico; una vez probadas las hipótesis de las estrategias es fácil conocer cómo llevar a la organización a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si, por ejemplo, algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

1.3 Características del cuadro de mando

Figura 1.1: Características del cuadro de mando

CARACTERÍSTICAS	EXPLICACIÓN
INTEGRAL	<ul style="list-style-type: none"> •Parte de un enfoque holístico. Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo
BALANCEADA	<ul style="list-style-type: none"> •Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros
ESTRATEGICA	<ul style="list-style-type: none"> •Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
SIMPLE	<ul style="list-style-type: none"> •La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización
CONCRETO	<ul style="list-style-type: none"> •Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
CAUSAL	<ul style="list-style-type: none"> •El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Fuente: la autora



El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el instrumental que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo. Hoy las empresas están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Se debe indicar que estos objetivos constituirían el efecto de la forma de actuar con los CLIENTES y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los PROCESOS INTERNOS.

Por último, el Cuadro de Mando Integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa lógicamente por una FORMACIÓN-APRENDIZAJE y CRECIMIENTO continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta.

Se evidencia la existencia de un conjunto de elementos comunes en cualquier proceso de aplicación de esta herramienta para el control de gestión. Estos elementos estarán en correspondencia con la naturaleza de la organización, en la cual se aplica la herramienta y la estrategia de la misma. Estos elementos son:

- ✚ La revisión del plan estratégico.
- ✚ El estudio de los procesos.
- ✚ El diseño del mapa estratégico.
- ✚ La determinación y diseño de los indicadores
- ✚ La formulación de proyectos estratégicos, entre otros.



Es significativo reconocer que el mapa estratégico es el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral porque ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que está vinculado con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Éstas están ordenadas siguiendo el criterio de causa – efecto y representan los factores clave de éxito para la entidad.

El poder del Cuadro de Mando aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión estratégica:

1.- Es posible unir en un solo informe de gestión muchos elementos aparentemente diferentes que componen una organización: cómo orientarse al cliente, cómo reducir el tiempo de respuesta, cómo mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo.

2.- El sistema es una protección contra la suboptimización, al forzar a los directivos a considerar todas las medidas operativas importantes como un conjunto, permite saber si puede alcanzarse una mejora en un área, arriesgando otra. Las medidas de satisfacción al cliente, de desempeño comercial, de innovación y de mejora derivan de la visión particular del mundo de la organización y su perspectiva de los factores de éxito clave.

1.4 Sistema de gestión estratégica hacia el cuadro de mando

Debe incorporar los siguientes elementos:

Misión, visión y valores: su aplicación comienza con la definición de la misión visión y valores de la organización. Si está definida la



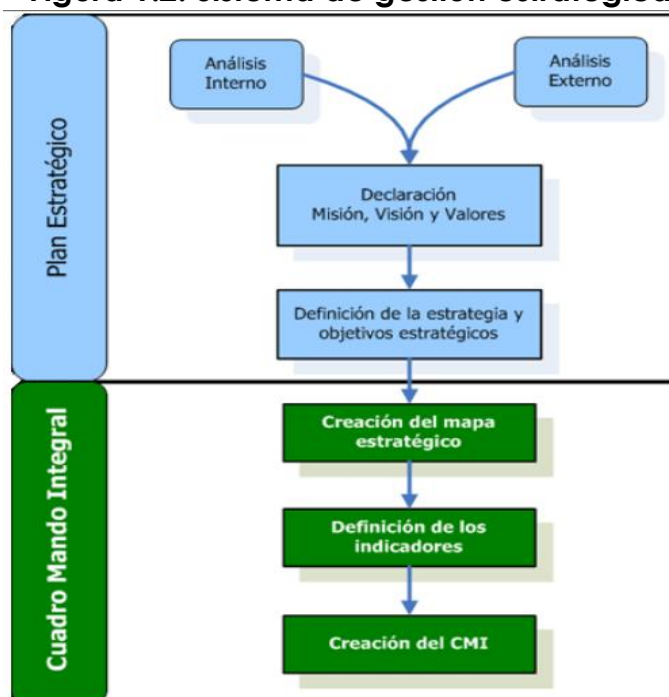
estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.

Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.

Indicadores y sus metas: son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.

Iniciativas estratégicas: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.

Figura 1.2: Sistema de gestión estratégica



Fuente: La autora



1.5 ¿Por qué utilizar un cuadro de mando integral?

- ✚ Para conocer donde se esta
- ✚ Comunicar el plan estratégico
- ✚ Determinar el impacto de una decisión
- ✚ Establecer responsabilidades
- ✚ Ampliar el enfoque hacia términos financieros
- ✚ Mirar hacia el futuro así como hacia al pasado
- ✚ Para ser más flexibles cuando se enfrenta resultados inesperados

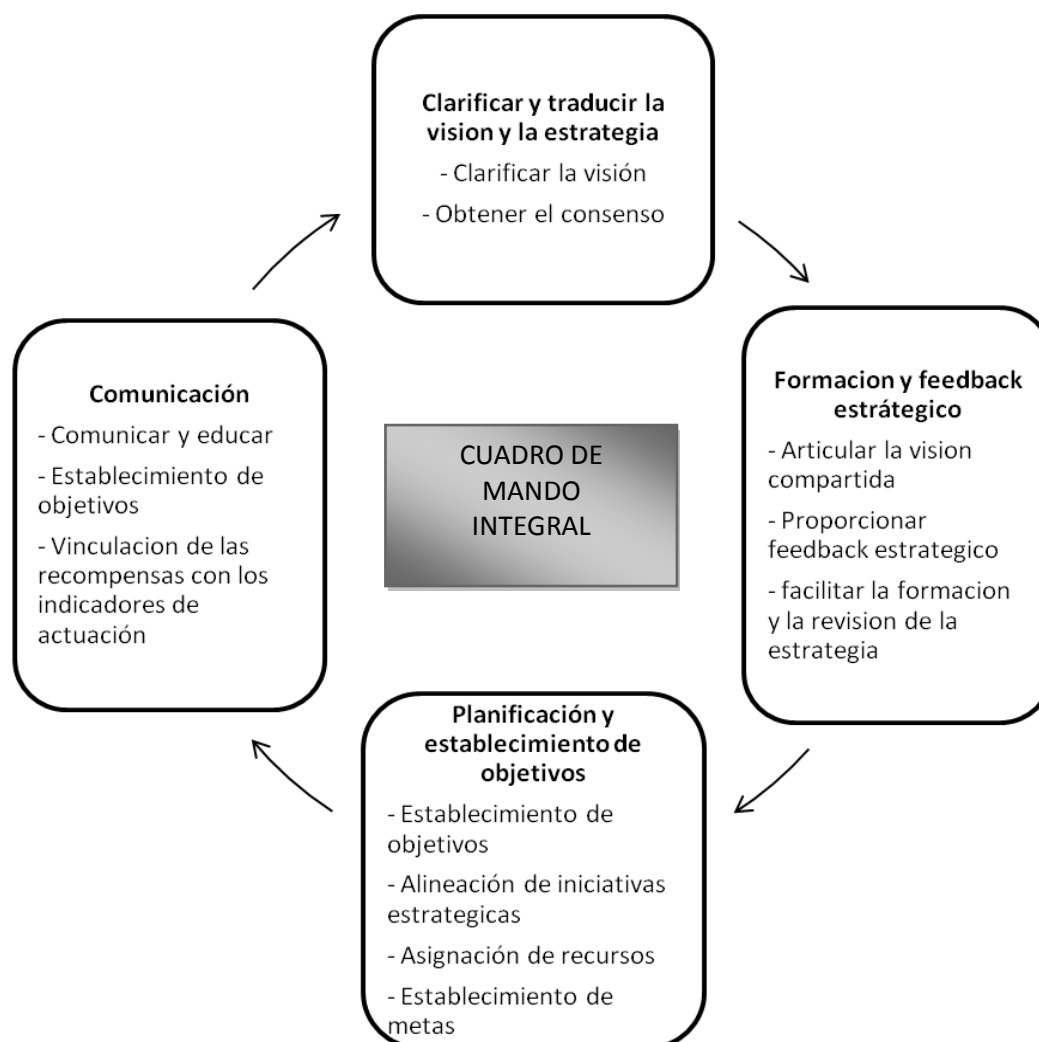
El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.

Varias empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorpora indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante.



1.6 El cuadro de mando integral como una estructura

Figura 1.3: Cuadro de Mando Integral como una Estructura



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton

1.6.1 Clarificar y traducir la visión y la estrategia²

El proceso de cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su

² KAPLAN, Robert S. y NORTON David P. (2009). Cuadro de Mando Integral. España: Grupo Planeta. Tercera Edición.



unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en poner énfasis en el crecimiento de mercado y los ingresos o en la generación del cash flow, específicamente de cara a la perspectiva del cliente y debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que se ha decidido competir. Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno, el cuadro de mando integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas, es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la empresa debe ser excelente y sobresalir al fin que la estrategia tenga éxito.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos que generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos. Cuando los administradores de diferentes perspectivas funcionales, intentan trabajar juntos como un equipo, se producen unos puntos ciegos: áreas de ignorancia relativa, alrededor de las cuales es difícil formar equipos y crear consenso, porque hay mucha comprensión compartida respecto a los objetivos generales y a la contribución e integración de diferentes unidades funcionales.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, aunque hace que esa falta de consenso y de trabajo en equipo sea más visible, también contribuye a la solución del problema ya que crea un modelo compartido de todo el negocio, al que todos han



contribuido; este modelo crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, si tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

1.6.2 Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda una organización, por medio de publicaciones internos de una empresa, la comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

El Cuadro de Mando Integral anima la existencia de un dialogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos, no solo a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro. Al final del proceso de comunicación todos en la empresa u organización deben comprender los objetivos a largo plazo del negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

1.6.3 Planificación de objetivos e iniciativas estratégicas

Se debe establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando Integral, de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformaran la empresa. Para alcanzar objetivos financieros ambiciosos, se deben identificar objetivos de formación y crecimiento; estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes, lo ideal sería que los objetivos para los indicadores sea sobrepasar expectativas. Una vez que se han establecido los



objetivos para los indicadores, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares.

El Cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento en que una empresa establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también deben prever objetivos para cada indicador, durante el siguiente año.

1.6.4 Aumentar el feedback y la formación estratégica

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica, considerado el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso de gestión de Cuadro de Mando ya que proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel eficaz.

El Cuadro de Mando Integral permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

El Cuadro de Mando Integral, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de Mando Integral inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de



Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- ✚ Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- ✚ Comunicar la estrategia a toda la organización.
- ✚ Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- ✚ Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- ✚ Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- ✚ Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- ✚ Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando Integral permiten que la empresa se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

1.7 ¿Porque necesitan las empresas un BSC?

Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia, han de utilizar sistemas de medición



y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

1.8 Objetivos del cuadro de mando integral

La meta del Cuadro de Mando Integral no es desarrollar un nuevo conjunto de medidas en la empresa. La Meta es desarrollar un nuevo sistema gerencial. La medición es importante pero debe estar subordinada al logro de una meta mayor: un sistema de gerencia estratégica que permita a los ejecutivos implementar y obtener retroalimentación sobre la estrategia.

Un sistema que le responda a las dos preguntas fundamentales. ¿Estamos llevando a cabo la estrategia? ¿Esa estrategia está produciendo los resultados esperados?

Las razones que han impulsado a las empresas para lanzar programas de BSC son diversas, pero las más típicas son las siguientes:

- Obtener claridad y consenso sobre la estrategia.- aclarar en términos concretos la estrategia y desarrollar un fuerte consenso en la alta gerencia.
- Alcanzar el enfoque.- se requiere mejorar el enfoque



estratégico y el BSC es un medio para hacerlo.

- ✚ Desarrollo de liderazgo.- pues ayuda a debatir y comunicar las visión del futuro y los medios para lograrlo.
- ✚ Intervención estratégica.- identificar asuntos específicos que requieren su atención para el éxito de la empresa.
- ✚ Educar a la organización.- involucrar a toda la organización en forma ilustrada en la ejecución y ajuste de la estrategia.
- ✚ Fijar metas estratégicas.- identificar metas que deben lograrse para que la estrategia pueda tener éxito.
- ✚ Alinear programas e inversiones.- revisar los programas e inversiones para hacer, que estén orientado al éxito de la estrategia y no a otros fines.

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

1.9 Recursos humanos como herramienta estratégica

El potencial estratégico emergente de Recursos Humanos depende del papel, cada vez más importante en la economía de hoy en día, de los bienes intangibles y del capital intelectual.

Y la ventaja competitiva radica principalmente en los recursos internos y en las capacidades de los individuos en las organizaciones (incluyendo la capacidad de una empresa para desarrollar y sostener colaboradores competentes y motivados). De allí, que el Capital Humano, cobra una posición líder que posee gran influencia en otros intangibles, como la clientela, la investigación, el desarrollo y la publicidad.



1.10 Valor de la empresa

1.10.1 Activos tangibles

Se consideran activos tangibles todos los bienes de naturaleza material susceptibles de ser percibidos por los sentidos, tales como:

- ✚ Materias primas y Stocks
- ✚ El mobiliario
- ✚ Las maquinarias
- ✚ Los terrenos
- ✚ El dinero

1.10.2 Activos intangibles

El problema va mas allá de tan solo contar con una medición, lo importante es conocer como los activos intangibles impactan en los estados financieros, lo cual hasta hoy es prácticamente imposible. No hay forma de contabilizar el valor de las habilidades de los empleados, la capacidad de los programas informáticos, la cultura organizacional, de la misma forma en que muchas empresas miden sus activos tangibles, a diferencia de los activos financieros y físicos, los activos intangibles son difíciles de imitar por los competidores, lo cual los convierte en una poderosa fuente sostenible de ventaja competitiva.

Una definición de estrategia plantea que: la estrategia consiste en diferenciarse de la competencia porque la empresa es única en algo que es valioso para sus clientes y le es difícil de imitar. Esa diferenciación solo se logra por medio de los activos intangibles. Si la administración pudiera encontrar una forma de estimar el valor de sus activos intangibles y la forma de cómo ellos contribuyen a lograr esa diferenciación valiosa para sus clientes, podrían medir y



administrar más fácil y acertadamente, la posición competitiva de sus empresas. A diferencia de los activos financieros, los activos intangibles significan cosas totalmente diferentes para distintas personas. Una fuerza laboral con un fuerte sentido de servicio y satisfacción al cliente es más crítica para una empresa comercializadora que para una empresa de manufactura. Kaplan y Norton afirman que tanto los activos tangibles como los intangibles no crean valor por sí mismos.

Necesitan ser combinados con otros activos. La inversión en tecnología, por ejemplo, tiene poco valor a menos que sea complementado con el entrenamiento del recurso humano y un programa de incentivos. Y en sentido contrario, muchos programas de entrenamiento al personal tienen poco valor, a menos que sean complementados con moderna tecnología. Si la capacitación que se brinda no contribuye al logro de la estrategia, difícilmente la empresa mejorara su posición competitiva. Hacer más de lo mismo, no llevara la empresa a ninguna parte.

Hay que comprender cuáles son los activos intangibles que afectan directamente el desempeño financiero. El problema es que actúan indirectamente por medio de complejas cadenas de relación causa efecto". El recurso humano, como el principal activo intangible es una fuente de creación de valor, pero el gran reto es identificar qué cambios en el sistema de RRHH creará ese valor en cada organización en particular. Un sistema de RRHH debe proveer una base para desarrollar un método para gestionar el RH como un activo estratégico así como para medir su impacto en el desempeño de la empresa.

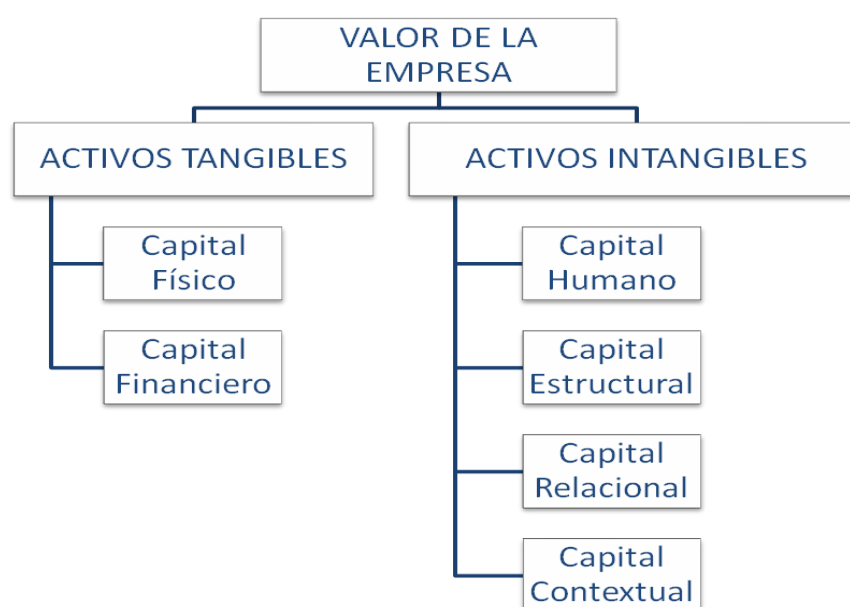
El valor de los activos intangibles depende en gran medida del



contexto de la estrategia que la empresa está buscando, pero dadas sus características se hace difícil valorar como éstos agregan valor a la empresa. “Una organización no puede asignar valor financiero significativo a un activo intangible como “una fuerza laboral motivada y preparada” en el vacío, porque su valor se deriva solamente en el contexto de su estrategia”. Lo que la empresa puede medir, sin embargo es si su fuerza de trabajo esta apropiadamente entrenada y motivada para alcanzar una meta particular. Este es un buen argumento para todas aquellas empresas, que se matriculan con cualquier nueva técnica, o filosofía gerencial que aparece en el mercado.

La forma de medir el valor de los activos intangibles es definiendo la relación que estos tengan con la estrategia de la empresa. “Si la empresa tiene una buena estrategia y si los activos intangibles están alineados con esa estrategia, entonces los activos crean valor para la organización”.

Figura 1.4: Valor de la Empresa



Fuente: La autora



CAPITULO 2

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA BANANERA

En este capítulo se tratará de manera general la situación en la que se encuentra el banano de exportación ecuatoriano y que tan relevante es el agro en nuestro país y a la vez la situación en la que se encuentra la empresa para la que se está ejecutando el análisis de su problemática. Más adelante se irá detallando como se conforma la Agrícola Bananera y principales funciones.

2.1 Descripción del sector Agrícola

El sector agropecuario del Ecuador enfrenta nuevos y más complejos desafíos. El proceso de globalización de la economía impone al país cada día la necesidad de la especialización en aquellas producciones que le permitan una inserción estable al comercio mundial.

El sector agropecuario tradicionalmente ha estado ligado al comercio exterior, sin embargo, el contexto actual y futuro está caracterizado por condiciones de mayor competencia internacional. En Ecuador, tanto el proceso de apertura al comercio mundial y la voluntad manifestada por las autoridades económicas y políticas de participar en los foros multilaterales de negociación, como el interés de afirmar un modelo de desarrollo económico sustentado en equilibrios macroeconómicos y la aplicación de una política económica orientada por la desregulación y modernización del Estado en sus funciones y procedimiento, hacen imperativo actualizar no sólo las medidas con las que participa en la economía, sino también, y de manera



preferente, la formación de los profesionales para que puedan encarar los nuevos desafíos.

Durante las tres últimas décadas el agro ecuatoriano ha experimentado significativos procesos de transformación en sus estructuras productivas y en sus características demográficas, ecológicas, sociales y culturales.

Al mismo tiempo ha sido el escenario de agudos conflictos (especialmente relacionados con la lucha por la tierra y con las demandas territoriales de las nacionalidades amazónicas) y el espacio en el que se han construido identidades colectivas diversas y en el que han emergido actores que han logrado una presencia política de relevancia nacional (organizaciones y movimientos campesinos e indígenas).

2.2 Mercado Bananero

El sector bananero en el Ecuador ha sido un mercado inestable y consecuente. Durante su trayectoria a través del tiempo ha sufrido fuertes crisis en las cuales no solo han resultado perjudicados los implicados en este sector, sino también el Ecuador entero, y en las épocas de apogeos se ha observado un gran crecimiento económico.³ Esta situación nos lleva a estudiar la trayectoria de todas las leyes correspondientes al pago del precio mínimo de sustentación que los exportadores deben hacer a los productores, las leyes que regulan la cantidad de hectáreas permitidas para su plantación, los organismos creados para controlar que se cumplan tales regulaciones, la consistencia entre las leyes expedidas, las

³ <http://www.hoy.com.ec>.2011



funciones de los organismos y la realidad del mercado para cada período; así como también la eficiencia de los controles para regular el mercado.⁴

El sector atraviesa diversos periodos buenos y malos aun así el Ecuador ocupa el primer lugar como país exportador de esta fruta. Estos ciclos en su mayoría ha sido por decisiones tomadas por los países desarrollados según sus conveniencias; esta intervención se ha dado por medio de las compañías transnacionales y ha sido posible gracias a la gran demanda del producto en el ámbito internacional.

Si bien es cierto que el mercado bananero en el Ecuador ha sido movido en gran parte por los países hegemónicos, también lo es que este mercado es muy importante para el país, debido que constituye una importante fuente de ingreso.

Los materiales que se utiliza en el proceso de producción y empaque genera gran cantidad de empleos tanto directa como indirectamente que se estima en un 12% de la población del Ecuador. Además la exportación de la fruta genera aumentos significativos en el PIB.⁵

El mercado bananero está compuesto por tres principales sectores: los productores, los exportadores y el gobierno. La situación de los productores se asemeja a la competencia monopolística, ya que no existe cooperación entre ellos y el número de productores aumenta o disminuye de acuerdo a la demanda del mercado; adicionalmente la falta de una asociación entre ellos los deja vulnerables frente a las decisiones que toman los exportadores. La

⁴ <http://www.aebe.com.ec/Desktop.aspx?Id=44>

⁵ BANANOTAS publicación mensual de A.E.B.E. - Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, que contiene gestiones y proyectos que el gremio bananero ha impulsado.



situación de los exportadores, totalmente distinta a la de los productores, constituye un oligopsonio bien organizado que obtiene un gran beneficio a costa del perjuicio de los productores. Finalmente, el gobierno como ente regulador, es un sector que se encuentra en una eterna controversia, ya que si hace efectivos todos sus controles estarían perdiendo tanto en el bienestar de la sociedad (desempleo) y en sus ingresos de dinero por la falta de exportaciones. La decisión que debe tomar es si debe intervenir o no en este mercado y en caso de no regularlo, buscar las soluciones alternativas a esta.

Las leyes que regulan tanto la superficie sembrada como el pago del precio oficial de la fruta nunca han sido obedecidas. La primera obedece al libre juego de la oferta y demanda del mercado, y la segunda es manejada por el sector dominante del mercado bananero, los exportadores. Si se observa a los distintos organismos junto con las leyes expedidas a lo largo del tiempo, podemos ver que ellas tienen consistencia. Sin embargo, esto no significa que las medidas tomadas hayan estado en concordancia a las necesidades del mercado en los diferentes períodos. De hecho, no lo han estado, ya que en lugar de propiciar la productividad, se han traducido en discusiones que no han beneficiado al mercado y lejos de esto lo ha perjudicado.

Al estudiar la eficiencia de los controles de los distintos organismos, se puede dar cuenta que aunque no existan documentos que prueben el incumplimiento del pago del precio oficial de la fruta, existen muchas declaraciones y plantaciones que lo demuestran. Esta situación está trayendo fuertes consecuencias para los productores ya que no tienen los suficientes recursos para mantener en buen estados sus haciendas; esto implica la



disminución de la productividad de las mismas y coyunturalmente a esto, se observa el estado de quiebra de algunos productores que han contraído obligaciones con los bancos que no han podido cumplir debido a los bajos precios. Con respecto a las leyes que controlaban la superficie plantada, muy por el contrario a lo que siempre se creía, que la superficie plantada era superior a la permitida, se ha probado que la mayoría del tiempo ha sido lo contrario, con excepción del año 1994 que es donde aumentan drásticamente las plantaciones, pero que debido a que la ley permitió la inscripción de todas las nuevas plantaciones, se volvieron a igualar las hectáreas plantadas con las permitidas.

Los tres años posteriores, la superficie real excedió a la permitida por las condiciones del mercado, para finalmente descender a un nivel inferior que el legal permitido. Coyunturalmente, la superficie sembrada aumenta y disminuye proporcionalmente al precio que recibe el productor, mientras mayor es el precio, aumenta la oferta, cuando el precio disminuye, también lo hace la oferta.

Se puede decir que el mercado bananero está en constantes movimientos y que cumple el ciclo de causa-efecto-causa, es decir, aumenta la demanda por lo que sube el precio internacional, lo que ocasiona un aumento en el precio a los productores. Esto conlleva a un aumento de oferta, que a su vez hace que disminuyan los precios, salen del mercado los productores menos eficientes, vuelve a existir menos oferta, aumentan los precios y así continúa el ciclo.

Obviamente, es un ciclo que dura bastante en recorrer con sus debidos períodos de auge y crisis. Si se observa el interior del mercado, que son los productores, su estructura de costos para la



producción de banano se puede clasificar en costos variables y costos fijos. Mientras mayor es la productividad de una bananera se reducen los costos fijos, en tanto que los costos variables aumentan, pero este aumento se ve recompensado por el aumento de ingresos debido al aumento de producción.

Por otro lado, la localización geográfica del Ecuador trae beneficios en el nivel de producción y perjuicios en los costos de transporte. Trae perjuicios en los costos de transporte ya que se encuentra en la costa del Océano Pacífico, donde no hay mucho comercio ni población, y beneficios en la producción y un clima tan favorable que pese a la mayor tecnificación de nuestros mayores competidores, se produzca banano de excelente calidad y en gran cantidad, lo que nos permite ser los primeros exportadores de banano en el mundo.

En el año 2011 en el ámbito internacional la exportación de banano ecuatoriano bordea el 30% del total de la exportación mundial, lo que nos ubica como el primer exportador de banano en el mundo. Esto da indicios para pensar que las variaciones de precio en el ámbito internacional pueden estar influenciadas por la cantidad que exporta Ecuador, especialmente a los mercados a los que se destina la mayor cantidad de la producción ecuatoriana.

Así, aproximadamente el 30.48% de las exportaciones ecuatorianas se destinan al mercado de Estados Unidos, el 32.28% al mercado de la Comunidad Económica Europea y el 13.21% a Europa no Comunitaria según la publicación mensual de A.E.B.E. año 2011 - Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador.



El Ecuador efectivamente ejerce influencia en el precio internacional de la fruta, especialmente en Estados Unidos y Europa no Comunitaria por ser mercados abiertos; y aunque la Unión Europea imponga cuotas, sí ejerce cierto grado de influencia. Adicionalmente, se puede ver que su influencia aumenta en temporada alta, esto es, de diciembre a abril, y disminuye en la temporada baja de mayo a noviembre. Por otro lado, los países importadores también ejercen cierto grado de influencia en el precio internacional de la fruta para su sector, aunque pequeño en comparación al grado de influencia que ejerce la exportación ecuatoriana. Esto depende de la cantidad de fruta que importan, mientras más importan tienen más influencia por ser un mercado importante para la ubicación del producto.

Como se ha observado, la exportación de banano es muy importante para la economía del país; sin embargo, este mercado ha sido descuidado y se encuentra en peligro de quedar como un producto marginal de exportación ecuatoriana lo que nos llevaría a una situación caótica, por esta razón el mercado bananero necesita ser regulado bajo otro esquema, el país debe promocionar la fruta ecuatoriana, buscar nichos de mercado, incentivar la productividad y alentar a los productores que se encuentren en áreas no aptas para el cultivo del banano a destinar el uso de estas tierras a otros cultivos.

Si se logra lo anteriormente mencionado, se podría esperar que mejore la situación de todos los sectores dentro y fuera del mercado; los exportadores obtendrían mejores precios por la fruta de mejor calidad, los productores a su vez también recibirían mejor precio, los productores en zonas no aptas aprovecharían mejor sus tierras y se estaría disminuyendo la oferta de banano, el gobierno



ganaría más por exportaciones y se mejoraría el bienestar de la población del Ecuador.

2.3 Descripción de la empresa

Nombre de la empresa: "AGRÍCOLA BANANERA"

Número de empleados: 100 Personas

Rama a la que pertenece: Alimento

Tipo de empresa: Dedicada a la Producción y Venta de Banano Cavendish de Exportación.

El estudio de este proyecto se centra en una empresa familiar que tiene 10 años de presencia en el Cantón La Maná, provincia del Cotopaxi. La empresa es reconocida entre las mejores bananeras de la zona por la calidad de su fruta, su integridad, y el amor al trabajo, localizada en un sector de clima cálido, muy adaptable para este tipo de cultivo. Las plantaciones se encuentran ubicadas en el límite de las provincias Los Ríos y Cotopaxi. Posee alrededor de 100 hectáreas cultivadas de banano, el cual es exportado a diversos países por medio de intermediadores encargados de la parte que corresponde al proceso de exportación.

La Agrícola está siempre encausada en la misión de beneficiar al progreso de sector, se conoce que en nuestro país el sector bananero, es fuente generadora de trabajo a numerosas personas en el área rural. Se complementa el objetivo que tiene de expandirse a un nuevo nivel de mercado, con el fin de realizar las exportaciones de manera directa y posicionarse por sobre sus competidores. A su vez darle continuidad a la generación familiar



siguiente, trabajando sobre cimientos sólidos y bien estructurados de manera empresarial.

En cuanto a la realización de las labores en el campo implica una serie de procedimientos y de supervisión permanente por parte de los administradores o personal encargado, quienes se preocupan por que cada uno de los trabajadores ejecuten las labores adecuadamente teniendo en cuenta: el respeto por el medio ambiente, trabajo seguro, la eficiencia y calidad en la ejecución de la labor.

En lo que a sector agropecuario del Ecuador se refiere, se detalla que en las tres últimas décadas el agro ecuatoriano ha experimentado significativos procesos de transformación en sus estructuras productivas y en sus características demográficas, ecológicas, sociales y culturales; Debe enfrentar nuevos y más complejos desafíos día a día. El proceso de globalización de la economía impone a cada país la necesidad de la especialización en aquellas producciones que le permitan una inserción estable al comercio mundial.

Tradicionalmente en el Ecuador el sector agropecuario ha tenido un papel muy relevante en el crecimiento y desarrollo económico y social del país, esta actividad se ha constituido en el centro y motor de la fuerza de otros sectores productivos. El banano en el Ecuador se encuentra como el primer país exportador a nivel mundial y es la principal fuente generadora de divisas para el estado ecuatoriano, a pesar que hoy en día la producción y comercialización del banano se está volviendo más competitiva a través de los años.



La empresa para AGRICOLA BANANERA, ha experimentado a lo largo de 10 años un gran crecimiento tanto en infraestructura física, como humana y de gestión. Los cambios registrados en la dirección de la empresa también han provocado una evolución de la metodología de gestión hacia un esquema más participativo e integral.

Los indicadores usados actualmente son en parte financieros y en parte operacionales, sin embargo, no están integrados en una herramienta coherente de gestión. Por otra parte, la oportunidad de la información no es la más adecuada. En consecuencia, el análisis de los presentes indicadores demanda importantes esfuerzos en tiempo y recursos, lo que se traduce en una única revisión global mensual, con ocasión de las reuniones de junta.

La situación expuesta hace deseable la revisión de los indicadores existentes y su integración en un grupo coherente, que permitan conformar un simple, claro y oportuno Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Existe una competencia abrumadora dentro de este sector para lo cual es indispensable llevar un ordenamiento acertado en las actividades administrativas, se busca reducir la carencia ciertos sistemas de programación ya sean por desconocimiento o por temor a la aplicación de métodos nuevos en la que se haga conocer la verdadera estrategia de la empresa.

Mediante la utilización de esta herramienta gerencial estratégica la empresa se constituirá en una organización competitiva en el mercado actual basado en la mejora de sus procesos tanto operativos, administrativos como gerenciales para hacer esta una empresa sólida guía en el sector agrícola bananero y que maneje



en sus procesos altos estándares de calidad utilizando específicos y concretos controles de gestión.

2.4 Claves para el éxito

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única

Para obtener éxito en las producciones y labores dentro de la empresa, los principios organizacionales pero sobre todo los valores humanos han jugado un papel fundamental en la conquista de nuevos mercados.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido como es la comercialización de banano, en el cual la similitud de este producto es alta.

Para cumplir lo anterior, la Agrícola bananera se orienta en poseer:

- ✚ Una cultura organizacional como parte fundamental del funcionamiento de cualquier empresa la cual es percibida por sus empleados. Definiendo esta cultura al conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa.



- ✚ Aprovechar la iniciativa de cada persona estableciendo los correspondientes mecanismos de participación tanto individual como colectiva. Éste es un aspecto básico, ya que quien mejor conoce un trabajo es el que lo hace, y además con la participación colectiva se logra potenciar las aportaciones individuales.
- ✚ Ambiente agradable, seguro en las instalaciones donde se realiza el embalaje del producto.
- ✚ Mantener una buena relación con los colaboradores de la empresa y promover el compañerismo entre trabajadores.
- ✚ Eficiente, eficaz y efectiva gestión de los administradores en cuanto al manejo de los recursos que posee la Agrícola.

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.

Una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa o proyecto es la matriz FODA que consiste en un análisis tanto interno como externo de la organización o iniciativa y que permite establecer, en el ámbito interno, sus Fortalezas y Debilidades y las Oportunidades y Amenazas del entorno en que se desenvuelve o desenvolverá.

Para realizarlo hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, razón por la cual al echar esta mirada interna se debe tener muy presente el ámbito externo que no es otra cosa que la competencia. El análisis FODA compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la firma, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se



podrá establecer qué es lo que nuestra propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace.

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas, incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con él se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado.

2.5 Barreras de Entrada

Las barreras de entrada son obstáculos o dificultades que una empresa tiene que preservar o costos que tiene que soportar para entrar a formar parte de un nuevo sector productivo. En general, las economías de escala o economías que se obtienen al elevar el volumen o escala de la producción frenan o dificultan el acceso al sector de nuevas empresas, puesto que para poder competir en costos con las ya existentes las nuevas empresas tendrán que ser de gran tamaño.

Según sea el sector o naturaleza de su actividad productiva, las empresas necesitarán invertir, para poder competir, mayores o menores sumas de dinero, esta inversión constituye una segunda barrera de entrada en un sector.

La diferenciación del producto, es cuando ya los productores cuentan con sus propias marcas y ya sus clientes son fijos para ellos, lo cual constituye una dificultad adicional ante los recientes productores al ingresar, las inversiones de dinero deben saber sobrellevarlas y acaparar sus propios clientes. Los tramites



administrativo que se deben seguir, los diferentes permisos que hoy en día son exigidos, se puede citar, tales como licencias ambientales, permisos de concesión de aguas, reglamentos de seguridad, certificaciones y los mismos beneficios sociales.

Todos estos trámites entre muchos otros, constituyen un cuarto tipo de barrera de entrada. Por último la siguiente barrera de entrada son los costos de adaptación y mantenimiento de las estructuras productivas y el adiestramiento del personal al tipo de actividad.

Cuanto mayores sean los costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para estos competidores. Dificiles barreras de ingreso mantienen a potenciales rivales fuera de una industria incluso cuando los rendimientos industriales sean altos.

2.6 Enfoque estratégico

Se utilizará como guía el Modelo de Diamante Estratégico el mismo que nos llevará a realizar una correcta definición del negocio y nos brindará el marco de referencia para realizar el Plan Estratégico el cual consiste en tomar las decisiones pertinentes para llevar a la empresa al futuro que todos sus integrantes anhelan.

El Proceso de la Innovación Estratégica consiste en realizar un diagnóstico y una innovación basados en la estrategia como se lo puede apreciar en la siguiente figura.⁶

⁶ LOZADA LOZA JAIME (2008) “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balance Scorecard”.



Figura 2.1: Enfoque Estratégico



2.7 Análisis FODA

2.7.1 Fortalezas

Dentro de las cuales se puede mencionar:

- Existen varios competidores de este producto en este país, pero pocos son los que cuentan con la calidad de exportación de la AGRICOLA BANANERA
- Además de la ubicación estratégica.
- Las mejoras que día a día se demuestran en la calidad de la fruta es por las mejoras que se realizan en las actividades de labores de campo.
- El mayor desarrollo logístico de empaque y exportación.
- Por estar ubicado en el centro del mundo, tiene una serie de factores positivos como suelo, clima y agua, que difícilmente podrán ser superados, no solo en banano, sino en cualquier producto que se decida sembrar y producir.
- Balance Social: Empleo directo, Generación divisas de trabajo.



2.7.2 Oportunidades

- ✚ Búsqueda y apertura de mercados – posicionamiento, establecer alianzas con países interesados en invertir desde la etapa de inicio en los sembríos hasta la entrega de los mismos.

2.7.3 Debilidades

- ✚ El banano es un producto perecedero, que requiere de sistemas de refrigeración para su mantenimiento y proceder a su transportación y evitar una prematura maduración.
- ✚ La falta de experiencia dentro de la rama internacional, la cual ocasiona erróneas negociaciones.
- ✚ Otra de las debilidades es la menor infraestructura que se tiene en cuanto a otros países.
- ✚ El personal contratado en la gran mayoría es muy inestable en su permanencia a sus actividades. La falta de mano de obra colaboradora es una debilidad permanente.
- ✚ Percepción de Oligopolio, Perspicacia en el abuso de precio, Enfrentamiento entre productores y exportadores, politización de la actividad.
- ✚ Falta de recursos de crédito y financiamiento.

2.7.4 Amenazas

- ✚ Los factores climáticos pueden afectar el cultivo, y no se pueda cumplir con los contratos comerciales.



- ✚ Que el consumidor prefiera otro tipo de fruta, que sustituya este tipo.
- ✚ Ante la falta de una estrategia a largo plazo, un posible declive, tanto a nivel interno como externo, trayendo una cadena de problemas en los aspectos sociales y económicos.
- ✚ Leyes regulatorias de parte del gobierno de turno e incumplimiento del precios de la caja de sustentación.
- ✚ Nuestros principales competidores en la actualidad son Colombia y Costa Rica; quienes acceden a los mercados más importantes como son: EE.UU y la Unión Europea en proporciones diferentes a las de nuestro país. Filipinas, el segundo exportador mundial, nos ha desplazado del mercado de China por precio y cercanía geográfica.

2.8 Organización

2.8.1 Misión

Somos una empresa con altos valores morales, con principios sólidos, convicciones y pasión por trabajar en excelencia para satisfacer las necesidades de nuestros clientes entregando banano de primera calidad en las cantidades y tiempos requeridos, buscando el permanente progreso de la empresa y su talento humano con una retribución adecuada a cada uno de nuestros colaboradores, sin olvidar la preocupación constante por el cuidado del ecosistema.

2.8.2 Visión

Deseamos ser reconocidos en la sociedad como una empresa líder en el mercado, que genere una óptima relación con sus clientes,



ofreciendo productos de alta calidad y asegurando para sus trabajadores las mejores condiciones para su desarrollo personal, todo ello dentro de un ambiente caracterizado por auténtico trabajo en equipo, honestidad e integridad. Entre las visiones que nos proyectamos son:

- ✚ Realizar en un futuro no muy lejano las exportaciones de banano de manera directa sin la existencia de intermediarios, que son hoy en día gran problema por cuestiones de intereses económicos.
- ✚ Consolidar nuestra estructura administrativa como una organización plana, simple, moderna, flexible, abierta a la innovación que permitan el trabajo con identidad de objetivos y la toma de decisiones ágiles y oportunas, soportadas en una estructura tecnológica y de sistemas de información de la más alta confiabilidad.
- ✚ Liderar el manejo ambiental, contribuyendo positivamente a la defensa del medio ambiente y al mejoramiento del ecosistema del país.
- ✚ Ser abanderados de los programas sociales, participando en el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores.

2.8.3 Valores de la Empresa

Dentro de los valores de la empresa AGRICOLA BANANERA destacando que son los pilares más importantes de cualquier organización ya que con ellos en realidad se define la empresa por sí misma, considerando que los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los valores son muy importantes para una empresa porque son



grandes fuerzas impulsoras del cómo hacen su trabajo. La empresa laborando ha formado los valores que a continuación se presentan:

- ✚ **Compromiso con la empresa:** el respeto que se merece a cada uno de los que integran este Agrícola través de una comunicación franca y responsable
- ✚ **Honestidad:** Proceder con honradez e integridad en nuestras actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás. Dentro de la honestidad, se valora la franqueza, la búsqueda permanente de la verdad, la capacidad y libertad para expresar lo que se piensa o se siente acerca de otra persona o de una situación determinada, con una intención beneficiosa.
- ✚ **Calidad:** alcanzar un producto con la mejor calidad, partiendo de las labores diarias hechas con dedicación y a la aplicación de estándares y certificaciones aplicadas en el área.
- ✚ **Respeto:** Sustener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.
- ✚ **Responsabilidad:** Cumplir con los cupos designados por cada semana laboral, cumpliendo a cabalidad el contrato establecido para la comercialización de la fruta.
- ✚ **Trabajo en equipo:** Es el valor que se asigna al aporte que el otro agrega al trabajo que uno hace, cuando se trabaja en conjunto; al trabajo mancomunado provocando un intercambio y una sinergia que enriquece, una transmisión de



conocimientos y creencias, y una mayor efectividad en el logro de los objetivos personales y organizacionales.

2.8.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa Agrícola Bananera concentra la mayor cantidad de recursos humanos debido a la necesidad en el proceso cada labor realizada para la obtención del producto terminado, este lleva un mantenimiento de varias semanas de manera consecutiva y para posteriormente ser comercializada el producto final, razón por la cual la mano de obra es el principal instrumento que se requiere en esta empresa.

Cuenta con estructuras de apoyo tales como el Área Administrativa, el Área de Producción y Control de Calidad y Asistencia Técnica fitosanitaria, todos garantizan la correcta administración y utilización de los recursos destinados y el funcionamiento adecuado de los Sistemas de Gestión de Calidad. Dentro del área de administración existe el operador indicado de nuestra empresa que se ocupa de gestionar la distribución de nuestro producto a empresas intermediadoras para su posterior exportación al mercado internacional. Además garantiza el correcto funcionamiento de las estructuras logísticas que intervienen tanto en la negociación como en la provisión consecutiva del producto hacia los clientes interesados.

En el desarrollo de la empresa se considera importante tomar en cuenta que las condiciones de trabajo del personal, el ambiente y el entorno en general cumple un papel fundamental sin descuidar que el principio de la creación de empresas es obtener beneficio por la inversión realizada y además cumplir con un fin social.



2.8.5 Elementos de la organización:

- ✚ Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- ✚ Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- ✚ Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- ✚ Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

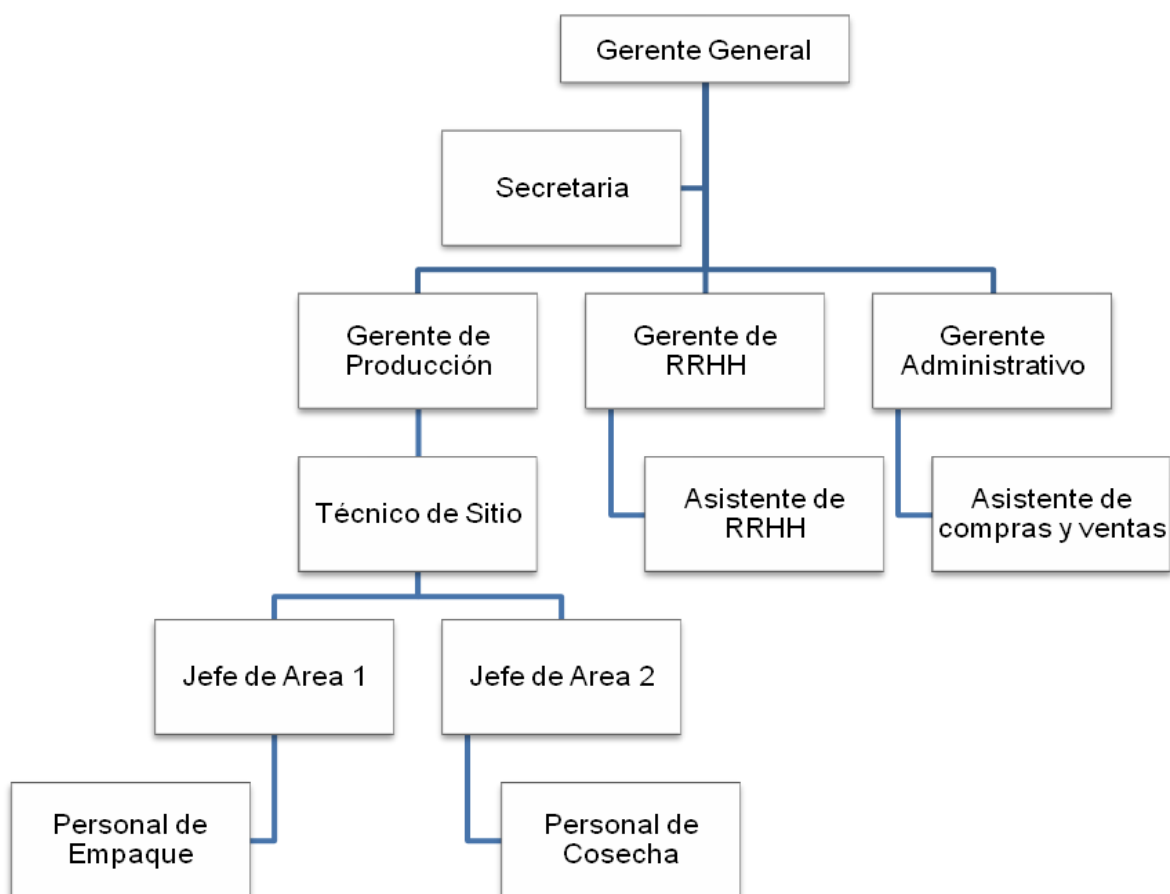
2.8.5.1 Principios de una organización:

- ✚ **Eficacia:** Una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- ✚ **Eficiencia:** Una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- ✚ **La organización formal:** Es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.
- ✚ **La organización informal:** Son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.



Como estructura organizacional se muestra a continuación un esquema de la forma que está estructurada la Agrícola Bananera hasta la actualidad.

Figura 2.2: Organigrama de la Empresa Bananera



Fuente: La autora



2.8.6 Funciones específicas por puesto

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo o propietario de cualquier empresa es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de estas dependerá el grado de eficiencia del mismo. La herramienta administrativa que nos ayuda hacerlo de manera sencilla es la técnica conocida con el nombre de Análisis del Puesto, lo cual además permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen.

Los beneficios que se pueden esperar recibir al contar con una definición de los puestos de la empresa son:

Para los Directivos:

- ✚ Una mayor facilidad para administrar los sueldos y salarios del personal.
- ✚ Mayor objetividad y equidad al evaluar el desempeño del personal.
- ✚ Un cada vez mayor perfeccionamiento de los métodos para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar el factor humano de la empresa.
- ✚ Un mejoramiento de las actividades de planeación de la institución, al insertarlas como parte de los manuales de políticas, de organización y procedimientos de la empresa.
- ✚ Adicionalmente, ayudan a la Dirección a cumplir con una necesidad legal. para dirimir los conflictos de trabajo que pudieran surgir.



Para el Empleado de la Empresa:

- ✚ Le ayuda a conocer de antemano las expectativas que deberá cubrir para ocupar de manera productiva su puesto de trabajo;
- ✚ Le ayuda a diseñar de mejor manera su trabajo, proporcionándole una mayor posibilidad de realización personal y profesional, reduciendo las causas que le producen ansiedad, monotonía o que simplemente le disgustan, facilitándole la conjugación de sus intereses con los de la empresa.

El Análisis del Puesto parte de identificar y separar las partes que lo componen, a saber:

- ✚ Su ubicación dentro de la estructura organizacional.
- ✚ Su descripción genérica o general.
- ✚ Su descripción específica o funcional.
- ✚ Los requerimientos o especificaciones del ocupante del puesto en términos de escolaridad, experiencia, edad, género, estado civil, rasgos físicos deseables (estatura, complexión) y características psicológicas deseables (enfocado al logro, a crear excelentes relaciones humanas, actitud de servicio hacia los clientes o la comunidad)

Para determinar los requerimientos o especificaciones del puesto, es necesario obtener información objetiva sobre los siguientes aspectos:



2.8.6.1 Habilidades que requiere el puesto

Nivel de escolaridad del ocupante, el que puede ser de educación básica o primaria, secundaria, bachiller o técnico, profesional o de postgrado.

Conocimientos especiales necesarios en el puesto, tales como el dominio de un idioma o el manejo de algún tipo de equipo, maquinaria, herramienta, etc.

Iniciativa para asumir compromisos o tomar decisiones. Entendida como la capacidad del empleado de comprometerse con los resultados de su puesto y de seguir ordenes, la cual puede ir desde disposición para resolver problemas muy sencillos en base a las políticas y procedimientos, hasta el resolver problemas difíciles, complejos y de gran trascendencia para la empresa.

2.8.6.2 Tipo de responsabilidad que lleva el puesto

Los cuatro tipos de responsabilidad que se pueden encontrar en un puesto son:

- ✚ En la dirección y bienestar de personas bajo su mando
- ✚ En la realización exitosa de trámites y procesos
- ✚ En el resguardo o custodia de ciertos tipos de valores y/o equipos
- ✚ Una combinación de las tres con diferentes grados de intensidad

2.8.6.3 Condiciones físicas en las que se realiza el trabajo

Medio Ambiente: Aquí se requiere identificar los grados de iluminación, ventilación y humedad que existen en las instalaciones, la presencia de ciertos olores o emanaciones, la



intensidad de la temperatura que provoque sensaciones de frío o calor, el grado de limpieza e higiene en las instalaciones y los niveles de ruido.

Lugar y posición en que se realiza el trabajo: Para este apartado las posibilidades pueden ser infinitas, algunos ejemplos son: en oficina intramuros, sentado o parado frente a un escritorio, máquina; En el campo o al aire libre, sentado o parado en un vehículo; Caminando.

Riesgo de accidentes de trabajo: Se deben estimar la probabilidad de que el ocupante del puesto al realizar sus actividades pueda sufrir cortaduras, caídas, quemaduras, choques eléctricos, mutilaciones, envenenamiento, etc.

Riesgo de enfermedades profesionales: Lo mismo que en el concepto anterior, se debe estimar la probabilidad de que el ocupante pueda adquirir, como resultado de su trabajo, alergias, alguna enfermedad del oído, de la vista, de los sistemas respiratorio, nervioso, digestivo u otros.

2.8.7 Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual.



Beneficios de la capacitación en las organizaciones:

- + Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas
- + Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles
- + Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas
- + Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- + Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- + Mejora la relación jefes-subordinados
- + Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- + Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- + Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- + Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- + Se promueve la comunicación a toda la organización

2.8.8 Desarrollo de Personal

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

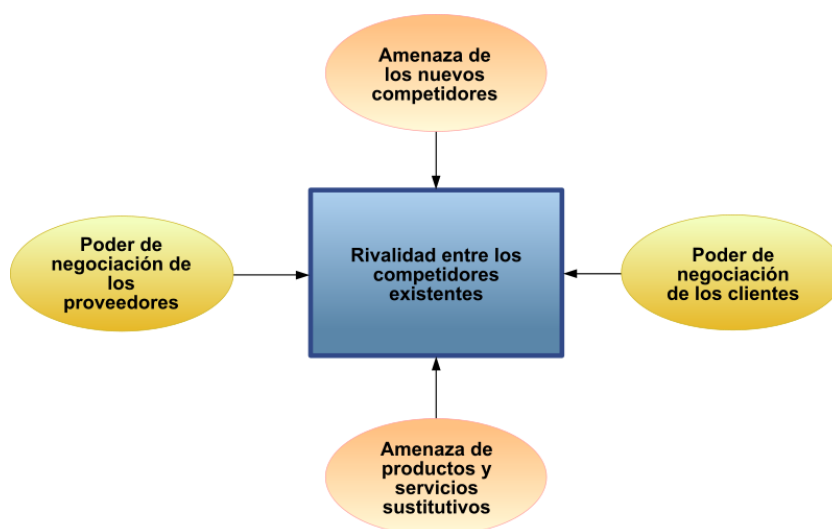


Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectivo.

2.9 Modelo de las cinco fuerzas

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia productiva

Figura 2.3: Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON David P

2.9.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de atravesar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para



apoderarse de una porción del mercado. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Los competidores potenciales son empresas que no están compitiendo actualmente en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo deciden. Así pues, las barreras contra la entrada de nuevos competidores son:

- ✚ La necesidad de obtener tecnología y conocimientos para trabajar de manera mecanizada.
- ✚ La falta de experiencia.
- ✚ La sólida lealtad del cliente y la clara preferencia por la marca.
- ✚ El mantener el cuantioso capital requerido.
- ✚ Falta de canales de distribución adecuados.
- ✚ Políticas reguladoras del gobierno, impuestos.
- ✚ Que exista una posible saturación del mercado.

2.9.2 La rivalidad entre los competidores

Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. La rivalidad entre competidores suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. La rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre empresas de una industria para arrebatarle participación de mercado unas a otras. La lucha competitiva puede librarse a través del precio, del diseño



de productos, del gasto de publicidad y promoción, de los esfuerzos directos de venta y de servicio y apoyo posventa.

Para este caso son:

- ✚ La diferencia que existe en los precios, siendo así mejor pagado un productor que tenga mayor cantidad de hectáreas produciendo, contra el pequeño productor.

2.9.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuentes de recurso y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. La situación será aun más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun mas critica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Se cita a continuación la relación con los proveedores:

- ✚ Indirectamente de la cantidad sea las hectáreas de cada productor bananero a quienes proveen suministros, servicios aéreos, químicos, etc. dependen de la situación que tengan los cultivos, a mayores problemas, mayor es la necesidad de obtener proveedores que brinden soluciones agrícolas.
- ✚ En el mercado existen varios proveedores de necesidades varias del banano. Ellos buscar llegar a su cliente de la mejor manera facilitando precios y formas de pago.
- ✚ La dependencia del proveedor es mutua con el productor.

2.9.4 Poder de Negociación de los compradores

Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el



producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace mas critica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

En estas circunstancias para el caso de la agrícola bananera como cliente ante sus compradores:

- ✚ El banano en esta área no tiene un producto que lo sustituya, tan solo que el comprador decida optar por el banano orgánico, pero el poder negociador será el mismo, en este caso dependerá de la concentración de compradores que existan.
- ✚ Cuando los clientes exportan en grandes cantidades. En este caso, los clientes pueden utilizar su poder como un apalancamiento para negociar buenos precios.
- ✚ La rentabilidad de los compradores juega un papel importante, una exportadora fiable y que mantenga un buen estado sus pagos será aquella que tenga la facilidad de mantener y conseguir más clientes.

2.9.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.



Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Los productos sustitutos son productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. Por ejemplo, las empresas de la industria del café compiten indirectamente con las de las industrias del té y de los refrescos porque todas cubren las necesidades de los clientes de bebidas no alcohólicas. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva importante porque esto limita el precio que las compañías de una industria puede asignarle a su producto, y con ello, la rentabilidad de la industria. Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de tal manera que éstos son una fuerza competitiva débil, entonces, si todo permanece igual, las empresas de la industria tienen la oportunidad de elevar precios y de ganar utilidades adicionales, el cual es el caso bananero, por muchos años se ha mantenido siendo un producto irremplazable y muy atractivo en el mercado extranjero, lo que hace que los compradores mantengan el interés día a día en tener fruta de buena calidad para competir internacionalmente.

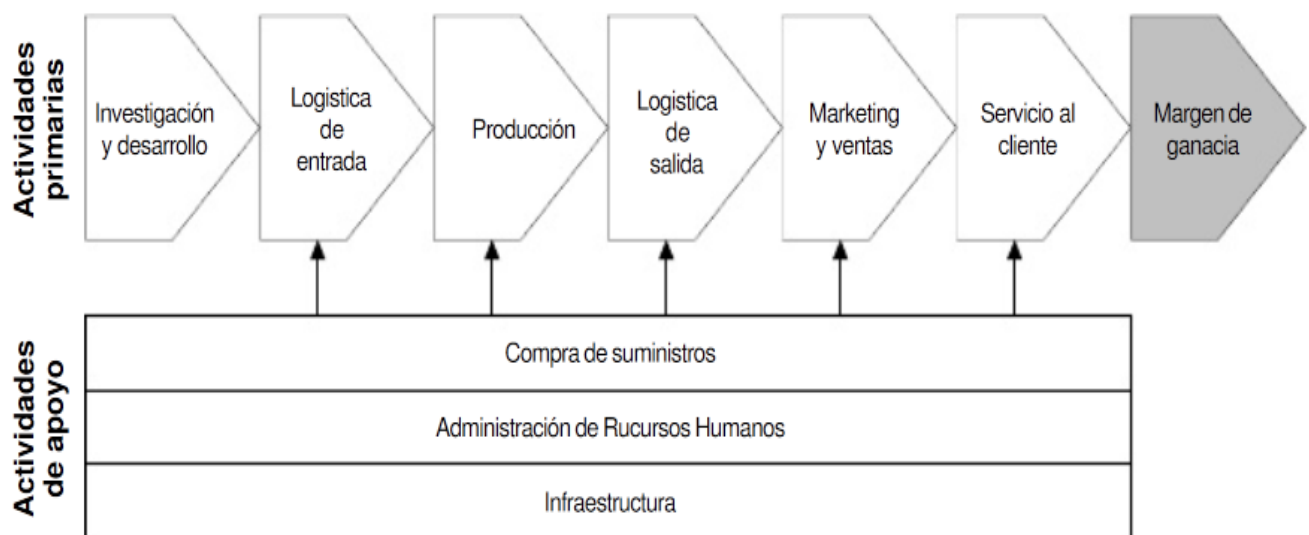
2.10 La Cadena de Valor

Una de las herramientas importantes para el análisis interno de una compañía es la denominada cadena de valor (figura 2.4). Desarrollada originalmente por Michael E. Porter en 1985, la cadena de valor es un modelo que describe una serie de actividades que adicionan valor dentro de un mismo proceso



productivo de una empresa, conectando al proveedor (materiales en bruto, procesos logísticos de entrada, y procesos de producción) con la demanda (procesos logísticos de salida, mercadotecnia y ventas).⁷

Figura 2.4: Cadena de Valor



Fuente: La autora

Su objetivo es descomponer una empresa en sus unidades de negocio, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas unidades del proceso generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas

⁷ Hill Charles, Administración Estratégica, 2000



aportan. La cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:


Las actividades primarias o principales, que son aquellas actividades directamente relacionadas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas y dependen del tipo de empresa. Entre ellas están:

 Investigación y desarrollo.

Las actividades, costos y activos asociados con la investigación y el desarrollo del producto, los procesos de investigación y desarrollo, el mejoramiento en el diseño del proceso, el diseño del equipo, el desarrollo de software, los sistemas de telecomunicaciones y sistemas de apoyo computarizado, etc.

 Logística de entrada.

Actividades, costos y activos relacionados con la recepción, almacenamiento y distribución de insumos de los proveedores; inspección y administración del inventario.

 Producción (Operaciones).

Actividades, costos y activos asociados con la conversión de los insumos a la forma de producto final (producción, ensamble, empaçado, mantenimiento)

 Logística de salida.

Actividades, costos y activos relacionados con la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de producto terminado, procesamiento de pedidos, retiro y empaçado de pedidos, envío, operaciones de los vehículos de reparto,



establecimiento y mantenimiento de una red de agentes y distribuidores)

 Marketing y ventas.

Actividades, costos y activos asociados con los esfuerzos de la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación del mercado, y apoyo a agentes y distribuidores.

 Servicio al cliente.

Actividades, costos y activos con la asistencia técnica a los clientes.

Las actividades secundarias o de apoyo, que son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, como son:

Compra de suministros.

Actividades, costos y activos relacionados con la compra de materia prima, componentes de partes, combustible, energía, mercancía y artículos varios.

 Administración de recursos humanos.

Las actividades, costos y activos asociados con el reclutamiento, la contratación la capacitación, el desarrollo y la compensación de toda clase de empleados; actividades de relaciones laborales; desarrollo de capacidades y competencias centrales basadas en el conocimiento.

 Infraestructura de la empresa.



Las actividades, los costos y activos asociados con la administración general, la contabilidad y las finanzas, los asuntos legales y de regulaciones, la seguridad, los sistemas de información administrativa, el establecimiento de alianzas estratégicas y de colaboración con socios estratégicos, así como otras funciones generales.

El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. Naturalmente éstas son las actividades de la cadena de valor genérica. Cada categoría genérica podría y debería descomponerse en actividades únicas para cada compañía.

2.11 Análisis de los Stakeholders

Los Stakeholders son aquellos grupos de individuos, entes o instituciones cuyos objetivos y logros dependen de lo que haga la organización, y de lo que a su vez depende los de la organización, por esto es importante buscar satisfacer sus necesidades.⁸

El éxito del negocio y la rentabilidad sostenible inicia con un equilibrio entre la identificación de los STAKEHOLDERS y en la correcta satisfacción de su necesidades.

2.11.1 Identificación de los principales Stakeholders

Intereses Directos o niveles internos:

 Propietarios

 Directivos

⁸ LOZADA LOZA JAIME (2008) “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard”.



- ✚ Trabajadores
- ✚ Proveedores
- ✚ Clientes

Intereses indirectos o niveles externos:

- ✚ Administración pública
- ✚ Competidores
- ✚ Defensores de los clientes
- ✚ Ecologistas
- ✚ Grupos de intereses específicas
- ✚ Comunidad local
- ✚ Sociedad en general
- ✚ Medios de comunicación

Figura 2.5: Stakeholders de la Empresa⁹



⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>



CAPITULO 3

3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En todo proyecto debe existir una finalidad de análisis, a la que queremos llegar para ver el reflejo que tiene esta en la empresa, observando a fondo cual podría ser uno de los inconvenientes que podrían estar dificultando el desarrollo de la empresa, se ha decidido centrar en la base fundamental, como es su mano de obra, siendo este el mayor porcentaje de peso laboral dentro de la empresa, es decir sus trabajadores de campo o comúnmente llamados trabajadores agrícolas. Se realizará un análisis de este sector para poder sacar conclusiones acertadas.

Al realizar una Investigación de un sector en este caso la situación laboral en la que se encuentra la agrícola bananera, es necesario considerar varios elementos tales como las fuentes a utilizar, la metodología, la muestra y otros recursos para realizar un buen estudio. Ofrecer una amplia visión para el proceso de toma de decisiones.

Al estructurar una investigación y sus objetivos, se debe tener en cuenta que la información analizada puede ser cuantitativa o cualitativa; y será precisamente el objetivo lo que determine si se recopila uno u otro tipo de información.

La información cualitativa está basada en la obtención de datos de carácter apreciativo, no cuantificables y sin cabida para el método estadístico. Ayuda a responder los porqués dentro de una investigación analizando actitudes, sentimientos y motivos del público. Usualmente los resultados suelen ser solo parcialmente



representativos de un sector específico del público, dependiendo del análisis concluyente en la investigación.



Para la presente investigación que se está realizando se tomara en cuenta la información cuantitativa que es aquella que se basa en datos matemáticos (sumas, porcentajes, restas) y el método estadístico. Su utilidad radica en que facilita la detección de patrones básicos de conducta y sus resultados pueden representar las opiniones simples, conductas o expectativas de un determinado sector de la población o de toda ella.

La herramienta principal del estudio cuantitativo es el cuestionario, del cual se reconocen cuatro clasificaciones:



1) Por su formato:

-  Estructurados
-  No estructurados

2) En cuanto a su aplicación:

-  Administrado
-  Auto-administrado

3) En cuanto a su objetivo:

-  Disfrazado
-  No disfrazado

4) En cuanto al número de sujetos a entrevistar

-  Individual
-  Colectivo



Paso 1.- Identificar el problema

Declaración de la información específica que requiere la persona que toma decisiones con el fin de ayudar a resolver el problema de decisión que tiene la empresa. Se debe ir de lo general a lo específico para poder hacer la correcta identificación del problema.

- ✚ Averiguar los objetivos del que toma las decisiones
- ✚ Entender los antecedentes del problema
- ✚ Aislar e identificar los problemas, no los síntomas
- ✚ Determinar la unidad de análisis
- ✚ Determinar las variables relevantes
- ✚ Establecer las preguntas y los objetivos de la investigación

Paso 2 – Establecer objetivos e hipótesis

El objetivo de la investigación debe encaminarse a definir cuál es la información específica que se requiere para resolver un problema de investigación de mercado. Por su parte, la hipótesis de la investigación hace referencia a supuestos, en caso de que se tengan, sobre el problema a investigar.

Paso 3 - Diseño de la investigación de mercados¹⁰

Es necesario en este punto definir qué tipo de estudio debe elaborarse:

- ✚ Exploratorio ó Concluyente
- ✚ Descriptivo ó Causal
- ✚ De fuentes secundarias ó de fuentes primarias

¹⁰ <http://www.ciceg.org>



Paso 4 - Selección del método de investigación

Se pueden utilizar una o más herramientas para la realización de una investigación:

Cualitativo:

- ✚ Grupos de enfoque (focus group)
- ✚ Entrevista profunda
- ✚ Observación
- ✚ Técnicas proyectivas (análisis de actitud)

Cuantitativo:

- ✚ Cuestionarios / Encuestas

Paso 5.- Selección del procedimiento de muestreo

Después de escoger la herramienta para llevar a cabo la investigación, aclarando que para este proyecto de tesis se utilizara el Cuantitativo, a continuación se debe seleccionar la forma en que se hará la determinación de la muestra:

- ✚ Probabilístico (selección aleatoria)
- ✚ Uso de fórmulas para obtener la población a encuestar
- ✚ No probabilístico (por conveniencia)
- ✚ Uso de criterios de conveniencia para determinar la población a encuestar

A continuación de este pre análisis se puede continuar con los siguientes variables dentro del diagnostico de la situación laboral de los trabajadores agrícolas, aclarando que el diseño de investigación es concluyente descriptiva cuantitativa, el método



de muestreo es probabilístico (selección aleatoria) y se realizaran encuestas.

3.1 Población (diseño de muestreo)

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

Definiendo la población:

Elemento: Personas de sexo masculino y femenino mayores de 18 años.

Unidad muestral: campo

Extensión: Sector Zapote. Recinto Guamani. Hacienda de la Agrícola Bananera en estudio.

Tiempo: 2012

3.2 Muestra (n)

Una muestra es un conjunto de elementos de una población o de un universo del que se quiere obtener o extraer información. Se trabaja con muestras para realizar una investigación de mercado por el ahorro tan grande que suponen en tiempo y en dinero. Ahorro que es mucho mayor que la pérdida de precisión en la información conseguida. Para que la información sea válida esa muestra tiene que ser representativa de la población objeto de estudio.

Se utilizara el muestreo probabilístico sistemático donde hay que calcular una constante, que se denomina coeficiente de elevación



$K = N/n$; donde N es el tamaño del universo y n el tamaño de la muestra. Hay que elegir al azar un número entre 1 y K ; de ahí en adelante tomar uno de cada K a intervalos regulares.

Esto quiere decir que si tenemos un determinado número de personas que es la población (N) y queremos escoger de esa población un número más pequeño el cual es la muestra (n), dividimos el número de la población por el número de la muestra que queremos tomar y el resultado de esta operación será el intervalo, entonces escogemos un número al azar desde uno hasta el número del intervalo, y a partir de este número escogemos los demás siguiendo el orden.

Población= 100 personas (Población de la agrícola)

Muestra= 50 personas

$K = 100/50$

$K = 2$

Para el caso en práctica se requerirá el listado numerado en orden alfabético del personal que labora como trabajadores agrícolas, como $K = 2$ se tomarán cada dos personas para que sumados sean las 50 personas que se necesitan de muestra.

Las ventajas de este método sobre el aleatorio simple son:

- Es más fácil obtener la muestra y ejecutarlo con menos errores.
- Intuitivamente aparece como más preciso que el muestreo simple aleatorio. En efecto, estratifica la población en n sustratos, los cuales consisten en las primeras k unidades, las



segundas k unidades, etc. Eligiendo una unidad por estrato. La diferencia está en que en el muestreo estratificado la unidad dentro de cada sustrato se elige al azar, en este siempre está en la misma posición relativa.

3.3 Instrumentos de investigación

Se realizara mediante encuestas personales a la cantidad de individuos en base a la muestra que ya se tiene planteada, es decir se obtendrá 50 encuestas para posterior análisis.

3.4 Diseño de las encuestas

Para diseñar las preguntas, se tuvieron en consideración algunos parámetros para abarcar de mejor manera todos los aspectos necesarios para el estudio y tratar de comprender en lo posible, lo que piensa y conoce el trabajador y en qué situación se encuentra.

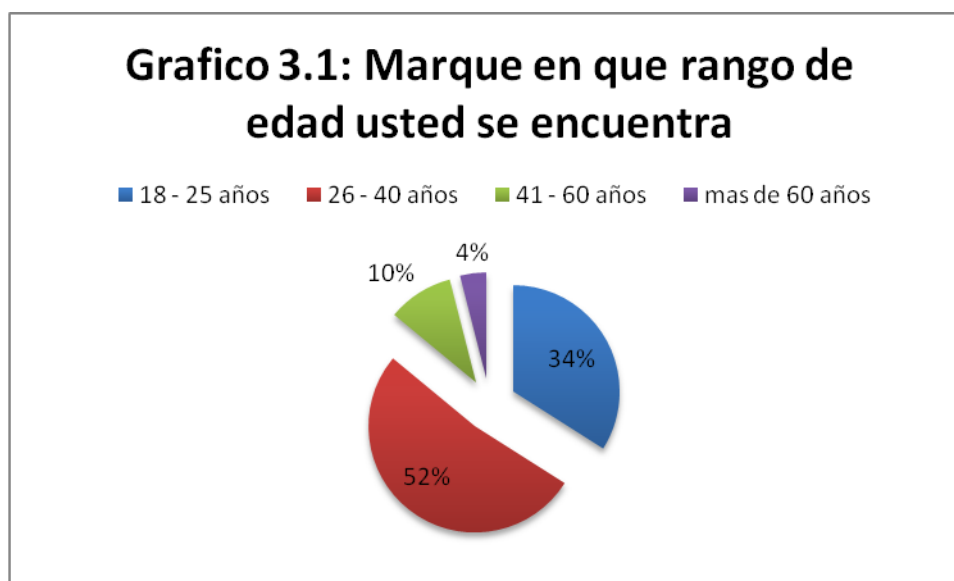
El diseño de las encuestas se basó en un cuestionario de opciones múltiples de manera que sea más fácil para el encuestado responder a las preguntas para dar libertad a conocer los gustos y preferencias de manera más específica.

En el anexo 1 se muestra el ejemplo de la encuesta que se utilizó.

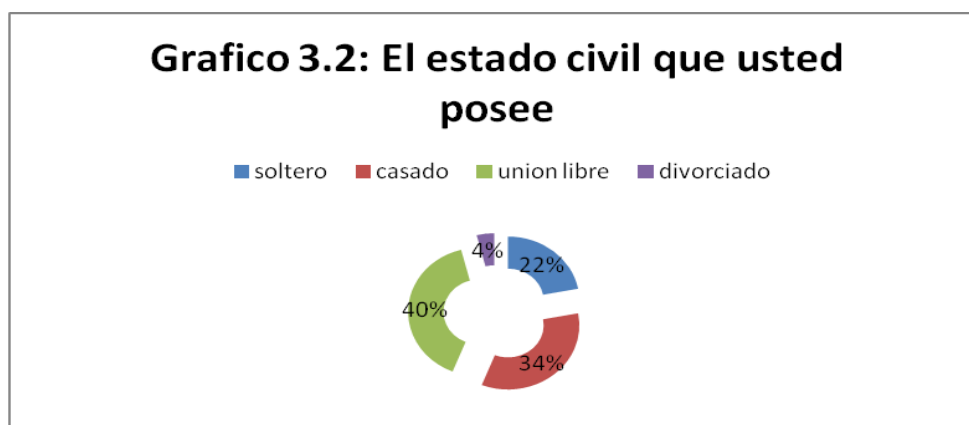


3.5 Análisis datos cuantitativos

Durante aproximadamente 6 días se realizaron las encuestas a las 50 personas seleccionadas de acuerdo a la forma de muestreo ya presentada y fueron tabuladas de manera que facilitó el análisis de información recopilada referente a la situación laboral que se encuentran los trabajadores. Posteriormente se realizara el análisis de las mismas.

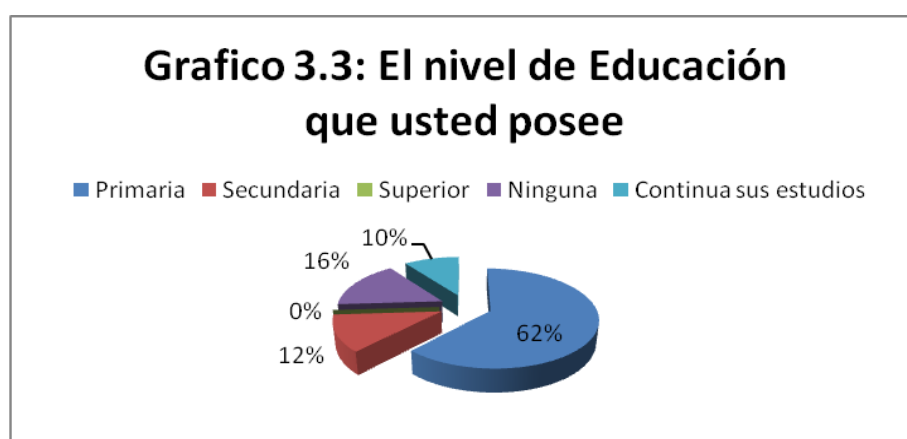


El 10% de la muestra fueron mujeres y 90% de la muestra fueron hombres. Básicamente se tomó un rango entre 18 años y 60 años. Para poder conocer las edades de los encuestados, se los representó por rangos. Las edades más representativas de las personas encuestadas fueron entre los 26 y los 40 años con un 52%, seguido de un 34% los que estaban en el rango de edades de los 18 a los 25 años.



Fuente: La autora

Otro dato general que se preguntó a cada encuestado fue su estado civil. El mayor porcentaje fue el que dispone de una unión libre con un 40%, seguido de los casados con un 34% y otro valor representativo como lo son los solteros encuestados con un 22%.

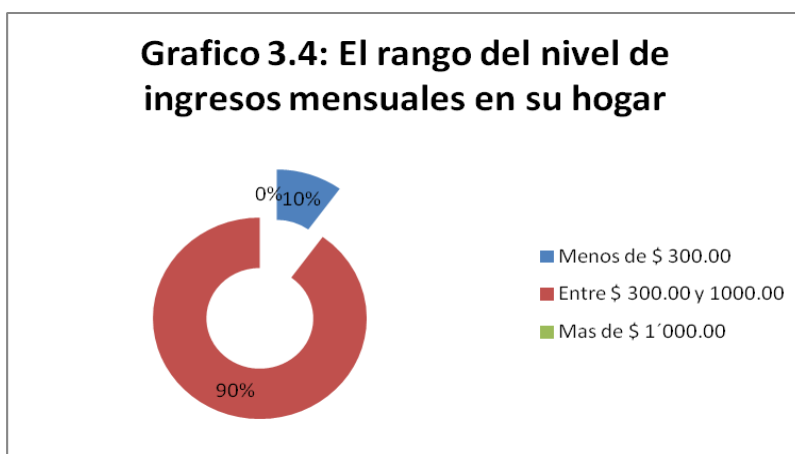


Fuente: La autora

En cuanto al nivel de estudio se muestra un gran porcentaje de encuestados que solo poseen de la primaria es decir un 62%, seguido de un 16% de no poseer nivel de educación, el 12 % de los encuestados han cursado la secundaria y un 10% continua sus estudios en sus días no laborables como son sábados y domingos.



Grafico 3.4: El rango del nivel de ingresos mensuales en su hogar



Fuente: La autora

En cuanto a los ingresos mensuales que tienen dentro del hogar, con ayuda o no de su cónyuge, se nota un porcentaje mayoritario del 90% en el rango de 300.00 y 1000.00 dólares americanos percibidos de manera mensual.

Grafico 3.5: Como considera usted a su remuneración de acuerdo a la labor que desempeña

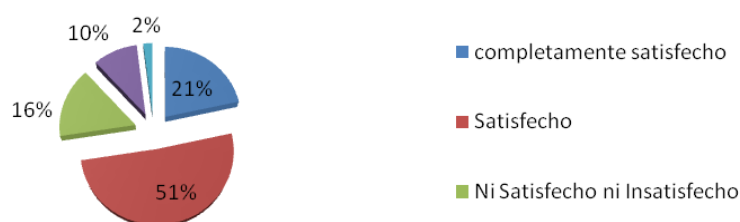


Fuente: La autora

La siguiente pregunta realizada a los encuestados se trato de si considera su remuneración bueno, normal o malo. La mayoría que representa el 52% creen que es regular para la labor que ellos realizan, el 36% de lo encuestados dice que su paga es buena, y el 12% la considera un sueldo malo.



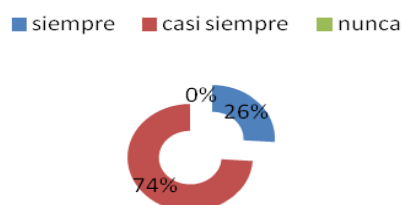
Grafico 3.6: En su área de trabajo (instalaciones) dentro de sus actividades diarias usted se considera



Fuente: La autora

En lo que se refiere al area de trabajo, en donde realizan su desempeño diario, en este caso las tareas de campo designadas, los encuestados en un 51% estan satisfechos, destacando un 10% de personas insatisfechas.

Grafico 3.7: ¿La empresa le provee del equipo de trabajo, herramientas y materiales necesarios para la realización de sus actividades?



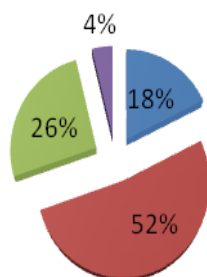
Fuente: La autora

La provisión de equipos es parte fundamental en la realización de las labores que tiene cada colaborador. Aun así se observa que un 74% de los encuestados responden a que casi siempre existe esta provisión seguida de un 26% que contesto que siempre reciben sus equipos de trabajo.



Grafico 3.8: Como considera usted la relación que tiene con sus jefes de planta

■ excelente ■ buena ■ mala ■ pésima

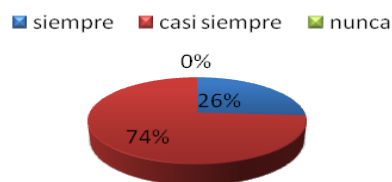


Fuente: La autora

De la siguiente pregunta que se realizó a los encuestadores, se les pregunto como era su relación con los jefes de planta en el trabajo, o jefes inmediatos encargados de realizar la supervicion de sus trabajos y arrojó una gran cantidad de personas que tan solo consideran buena esta relación, con un 52%; seguido de un 26% que responden a que es mala la relacion y tan solo un 18% considera excelente, existiendo un pequeño grupo de personas que sostienen una pésima relación un 4% caso que deberia ser observado.



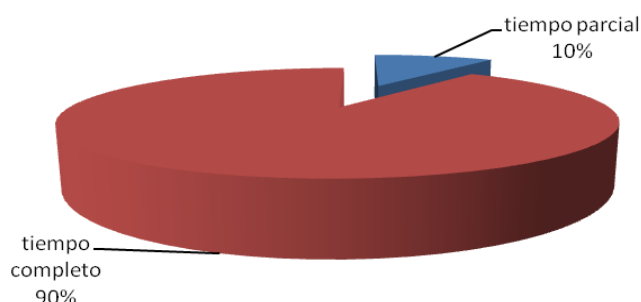
Grafico 3.9: El departamento de Recursos Humanos de la empresa atiende sus dudas e inquietudes de acuerdo a sus necesidades



Fuente: La autora

Otro tipo de relacion es la que se lleva con el departamento de Recursos Humanos de la empresa Bananera, de si este departamento atiende sus inquietudes de acuerdo a sus necesidades, un 74% contesto que casi siempre para un 26% que manifiesta que siempre son atendidos sus pedidos.

Grafico 3.10: ¿Es usted un trabajador a tiempo parcial o a tiempo completo?



Fuente: La autora

De acuerdo a la grafica observamos que la mayoría de los trabajadores encuestados en un 90% son de tiempo completo, es decir lo que manda la ley, 8 horas al día, los 5 días de la semana. Para un 10% de trabajadores eventuales.



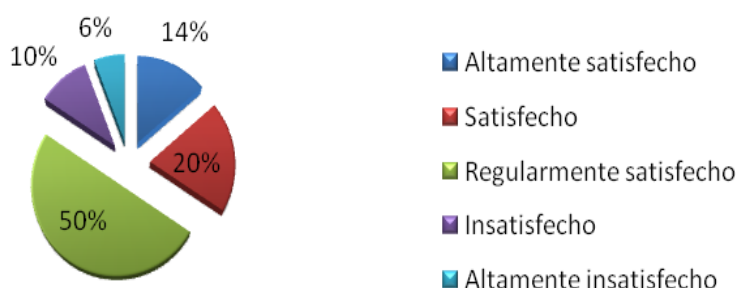
Grafico 3.11: ¿Recibe de parte de la empresa todas sus prestaciones de ley?



Fuente: La autora

En su mayoría las personas encuestadas reciben sus aportaciones de ley como son decimos, vacaciones, seguro, etc. Esto es un 76% opuesto a un 24% que por alguna razón no las recibe.

Grafico 3.12: ¿Cuán satisfecho está usted con su trabajo?

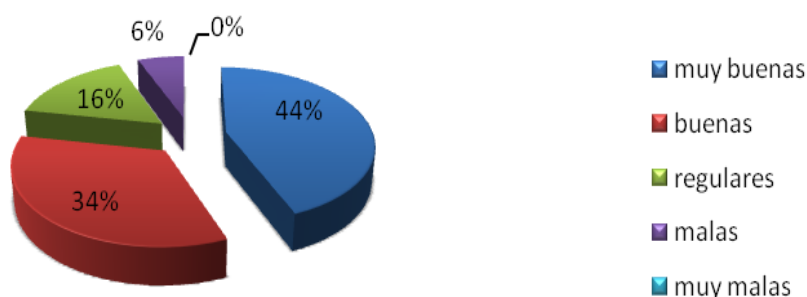


Fuente: La autora

El 50% está regularmente satisfecho con su trabajo, y la otra mitad está repartido entre satisfecho 20%, altamente satisfecho 14%, insatisfecho 10% y existe un porcentaje pequeño, pero que no deja de preocupar este grupo de 6% que son altamente insatisfecho.



Grafico 3.13: ¿Las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo son?:



Fuente: La autora

Entre compañeros las relaciones son muy buenas en su mayoría con un 44%, continuando con un 34% de los entrevistados que consideran que son buenas, un 16% dice que sus relaciones entre compañeros son regulares y un porcentaje pequeño de 6% que son malas.

3.6 Conclusiones Análisis cuantitativos

Después de un detallado análisis, donde se trató de entender al personal que trabaja en la empresa Agrícola Bananera específicamente en el área de campo, se puede inferir que existe una deficiencia en ciertas situaciones dentro de la empresa que podrían tomarse en cuenta por el progreso de la empresa las cuales pueden estar repercutiendo con el desarrollo general de la empresa y no permita concebir lograr los objetivos deseados.

A continuación las conclusiones más relevantes del estudio:



-
- ✚ Existe un gran porcentaje de personas adulta joven que laboran en este tipo de actividades, estamos refiriendonos a aquellas que estan entre 26 y 40 años, puesto que son labores fisicas las que se realizan en este sector agricola.
 - ✚ La unión libre es la que predomina en cuanto a estado civil que pertenecen.
 - ✚ El porcentaje de educacion primaria es muy elevado e igual que existen personas que no poseen niungun tipo de educacion no siendo muy representativo pero considerable en este analisis.
 - ✚ Gran cantidad de encuestados dan a conocer que no estan muy satisfechos con el salario básico que perciben, consideran que es un sueldo regular y que por el tipo de labores que desempeñan su remuneración deberia ser superior a la que se les fija actualmente.
 - ✚ En lo que se refiere a su área de trabajo si hay un porcentaje aunque pequeño pero que no deja de ser importante que esta insatisfecho en cuanto a su área de trabajo, creen que podria haber mejores y asi su rendimiento seria superior.
 - ✚ Algo por destacar es la relación que se mantiene entre los empleados de campo y sus superiores, tanto el área de supervición de campo como la que hay con la administración, debería haber una conformidad total, pero no la hay, existe decontento con la comunicación que existe entre ellos, creen que no soy escuchados en sus dudas al respecto laboral. Considero mayor énfasis en este tema puesto que un personal no estimulado no da excelentes resultados en sus funciones.



CAPITULO 4

4 PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA AGRÍCOLA BANANERA

Este capítulo de desenlace del estudio realizado se presentará en un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

4.1 Temas estratégicos

Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización, representan los componentes principales que formarán la estrategia de la compañía.

Son el resultado del análisis FODA, Necesidades de Stakeholders, Análisis de Mercado y Competencia, Propuesta de Valor y las Declaraciones de Misión y Visión.



Figura 4.1 : Temas Estratégicos

TEMAS ESTRATÉGICOS	• DESCRIPCIÓN/COMPONENTES
Crecimiento continuo y sostenido de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar niveles de competitividad en el personal • Capacitación continua en diferentes áreas
Optimización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar mejores índices de calidad y productividad • Incrementar ventas
Motivar al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevas propuestas de motivación al personal • Ofrecer incentivos monetarios • Incentivar el ahorro al personal
Compromiso del personal con la Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el grado de satisfacción del empleado hacia la función que desempeña • Motivar al personal a dar sugerencias para mejorar procesos y funciones.
Captar nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionarse en Nuevos mercados • Realizar investigaciones de mercado para determinar necesidades de los clientes
Incrementar productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción sistemática de costos

Fuente: La autora

4.2 Traslado al Balanced Scorecard

Posterior a la realización del enfoque estratégico en el que se determinó la estrategia a seguir y se conoció de una forma más profunda el negocio y sus inquietudes, el siguiente paso es trasladar la información al Balanced Scorecard.



Se tiene como objetivo identificar a qué tipo de perspectiva pertenecen los temas estratégicos que se obtuvieron en el punto anterior. Luego establecer objetivos estratégicos para cada tema, y finalmente desarrollar indicadores para cada objetivo con el fin de que se pueda medir su desempeño.

Todos estos objetivos estarán relacionados entre sí y su cumplimiento se medirá a través de indicadores unidos a proyectos que facilitaran la consecución de las metas establecidas.

4.3 Perspectivas estratégicos ¹¹

Son las diversas categorías en que está dividida toda una organización con las cuales es posible lograr exitosamente la visión de una empresa, es decir, son las dimensiones claves para garantizar la creación de valor a los diferentes Stakeholders de la organización.

Existen cuatro perspectivas básicas que se acomodan a la gran mayoría de las organizaciones pero éstas pueden variar según el modelo de negocios que se desea desarrollar.

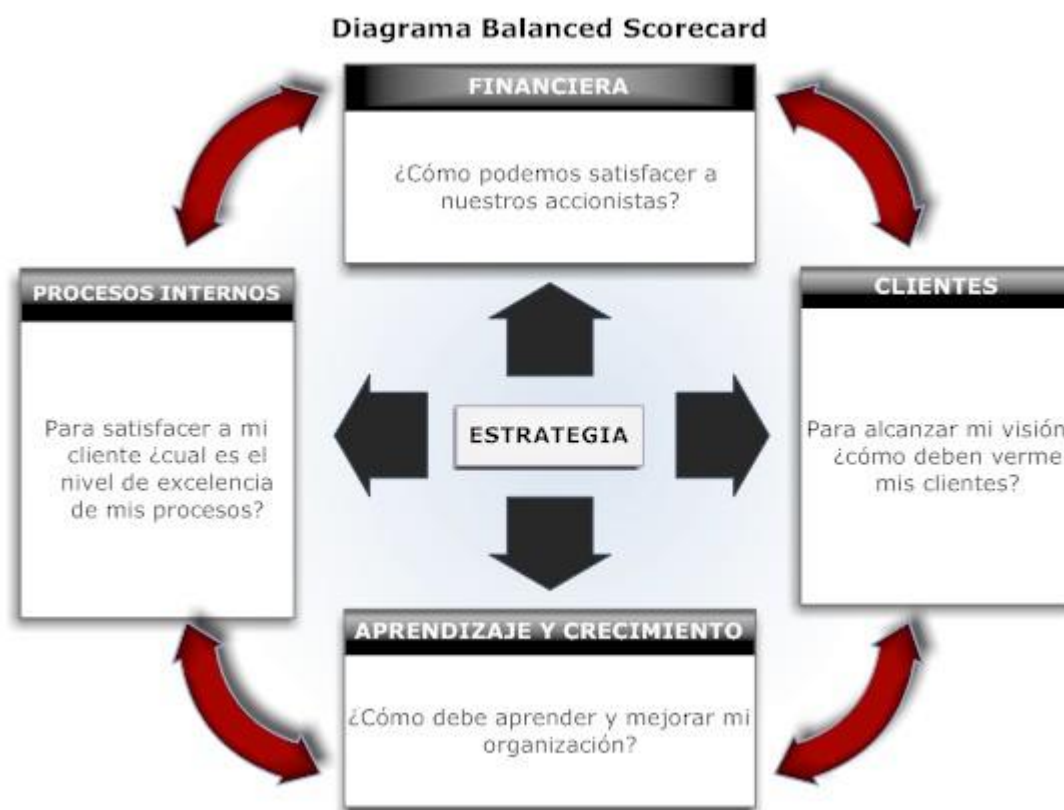
Por tratarse de una empresa privada se ha trabajado con las cuatro perspectivas básicas que son:

- 1.- Perspectiva del cliente.
- 2.- Perspectiva financiera.
- 3.- Perspectiva procesos internos.
- 4.- Perspectiva de formación y crecimiento.

¹¹ <http://plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html>



Figura 4.2: Perspectivas Estratégicas



4.3.1 Perspectiva de clientes.

“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior” (Kaplan & Norton).

Aquí se refleja la posición de la compañía en el mercado donde quiere competir. Se debe analizar muy bien a los clientes y todo lo propuesto debe de estar alineado con los objetivos financieros que se aspira conseguir. Con la propuesta de valor planteada en esta perspectiva se desea obtener la satisfacción del cliente y como consecuencia su fidelidad.



La compañía que considera los siguientes aspectos:

- Precio
- Calidad
- Disponibilidad de cupo
- Certificación
- Accesibilidad

En todas ellas y en su relación con el cliente se verificó sí el servicio y las relaciones son competitivos y diferentes.

En caso de ser diferentes se formuló una propuesta de valor que fueron las siguientes:

- ✚ Mejorar satisfacción de clientes manteniendo alto el nivel de calidad
- ✚ Desarrollar fidelidad en clientes principales.
- ✚ Incrementar el número de clientes.

4.3.2 Perspectiva Financiera.

Incorpora la visión de los accionistas, el principal objetivo es crear valor para ellos. Este aspecto siempre ha sido considerado por las compañías mucho antes que las otras perspectivas pues son un reflejo de lo acontecido en la situación económica de la empresa. Muchas de las herramientas tradicionales de control de Gestión se encuentran en esta perspectiva. Esta se enfoca en lo siguiente:

- ✚ Valor para los accionistas.
- ✚ Estrategia de productividad.
- ✚ Estrategia de crecimiento.



En la estrategia financiera de largo plazo en la que se busca generar valor para los accionistas se propuso lo siguiente:

- ✚ Incrementar rentabilidad.

La estrategia de productividad considera dos aspectos y en cada uno de ellos se formulan diversas propuestas, presentan a continuación:

En lo que se refiere a cómo mejorar la estructura de costos se propuso lo siguiente:

- ✚ Optimizar Capital de Trabajo.

La estrategia de crecimiento también se divide en dos aspectos: Mejorar ingresos de nuevos mercados y mejorar margen de clientes actuales.

Referente a mejorar ingresos de nuevos mercados se propuso lo siguiente:

- ✚ Incrementar ventas
- ✚ Aumentar la gama de servicios

4.3.3 Perspectiva de Procesos Internos

Sin duda de nada sirve tener una buena planeación estratégica sino se lleva a la práctica de una manera correcta y el primer paso para conseguirlo es identificar los procesos claves de la organización que influyen a conseguir los objetivos financieros y de clientes y que permiten trabajar en post de la misión. Se considera los siguientes procesos:



- ✚ Proceso de redes entidades
- ✚ Procesos de gestión operativa
- ✚ Procesos de gestión de clientes
- ✚ Procesos de innovación
- ✚ Procesos Reguladores y Sociales

4.3.3.1 Procesos de redes entidades.

Tratan sobre la integración de la cadena logística y la complementariedad. La propuesta es:

- ✚ Buscar nuevos canales de comercialización.

4.3.3.2 Procesos de gestión operativa.

Son los procesos que entregan productos y servicios. La propuesta formulada es:

- ✚ Mantener firmes alianzas con proveedores.

4.3.3.3 Procesos de gestión de clientes.

Son aquellos que mejoran el valor para el cliente. Las propuestas de valor son las siguientes:

- ✚ Crear servicios con valor agregado como es el de asesoría con su respectivo seguimiento a las recomendaciones establecidas.

4.3.3.4 Procesos de Innovación

Procesos que crean nuevos productos y servicios. Las propuestas presentadas son las siguientes:



-
- ✚ Desarrollar nuevos programas de motivación al personal para de esta forma generar conocimientos dentro de la compañía.
 - ✚ Establecer alianzas de innovación.

4.3.3.5 Procesos Reguladores y Sociales

Procesos que mejoran comunidades y el medio ambiente. La propuesta de valor establecida para esta perspectiva es:

- ✚ Realizar proyectos sociales que beneficien a la comunidad.

4.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para todas las organizaciones su recurso humano y materiales son sus principales armas para alcanzar el éxito y mantenerse en él. En esta perspectiva se encuentran las fuentes primarias de creación de valor. Desafortunadamente, muchas organizaciones en épocas de crisis tienen como primera opción reducir esta fuente cuando toman como alternativa recortar las inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

En la mayoría de los modelos de Gestión Integral consideran al recurso humano como un elemento clave en la gestión.

En este ámbito se debe tener como prioridad la consolidación de los cimientos organizativos, sus raíces, la cultura organizacional es la base a partir de la cual se procede a instaurar cambios en la empresa.

Pero no sólo la cultura organizativa hay que tomar en cuenta; las estrategias deben estar dirigidas en tres áreas:



- ✚ Estrategia del capital humano.
- ✚ Estrategia del capital infraestructura.
- ✚ Estrategia del capital organizacional.

La estrategia del capital humano tiene que ver con las habilidades, formación, conocimientos y competencias del personal. Las propuestas de valor que son las siguientes:

- ✚ Diseñar planes de incentivos al personal de las distintas áreas de la compañía para mejorar la eficiencia, eficacia y economía.
- ✚ Desarrollar el mejor equipo humano enfocados en la creatividad, liderazgo y valor agregado para impulsar cada una de las estrategias planteadas.

La estrategia del capital infraestructura está enfocada sus equipos de trabajo. Las propuestas elaboradas son:

- ✚ Contar de una nuevas herramientas de trabajo

La estrategia del capital organizacional se dirige al desarrollo de una cultura – valores organizacionales estables que permitan el logro de los objetivos. La propuesta presentada es:

- ✚ Desarrollar una empresa con un excelente clima laboral, motivación y vocación de servicio.

En la siguiente tabla se mostrarán un resumen de los objetivos establecidos de acuerdo a cada una de las perspectivas:



Figura 4.3: Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
CLIENTES	<p>Aumentar el número de clientes</p> <p>Mejorar satisfacción de clientes</p> <p>Desarrollar fidelidad en clientes principales</p>
FINANZAS	<p>Incrementar Rentabilidad</p> <p>Optimizar Capital de Trabajo</p> <p>Incrementar ventas</p>
PROCESOS INTERNOS	<p>Buscar nuevos canales de comercialización</p> <p>Mantener firmes alianzas con proveedores</p> <p>Crear servicios con valor agregado</p> <p>Desarrollar nuevos programas de motivación al personal.</p> <p>Establecer alianzas de innovación</p> <p>Realizar proyectos sociales que beneficien a la comunidad</p>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<p>Diseñar planes de incentivos</p> <p>Desarrollar el mejor equipo humano enfocado en la creatividad, liderazgo y valor agregado.</p> <p>Contar con excelentes materiales de trabajo</p> <p>Desarrollar una empresa con un excelente clima laboral, motivación y vocación de servicio</p>

Fuente: La autora



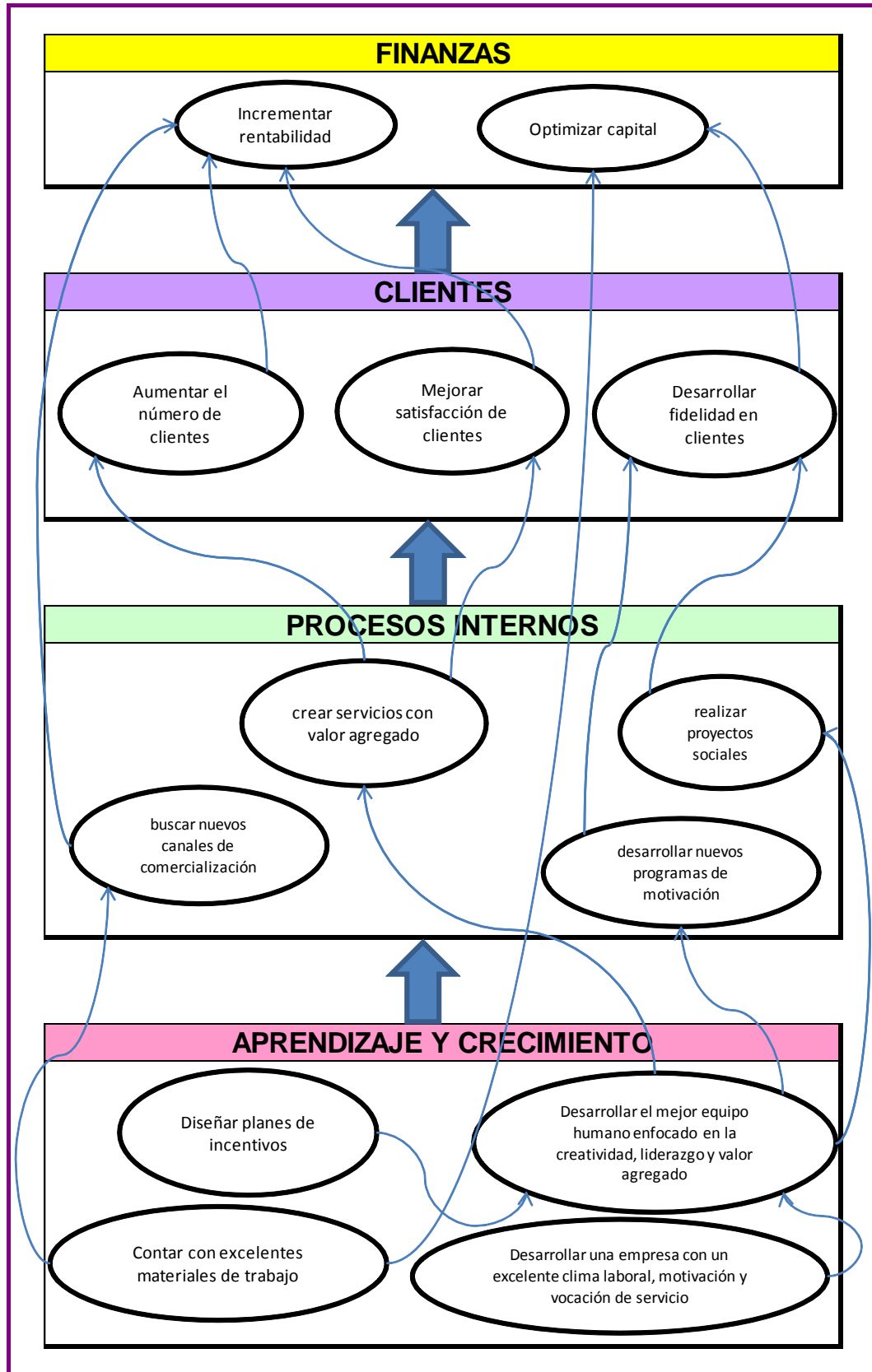
4.4 Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas Causa-Efecto.

El mapa estratégico permite comprender de un solo vistazo la estrategia de la empresa de una forma clara. En el mapa se analiza como cada uno de los objetivos va encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de causa y efecto a esto se lo conoce como rutas causa-efecto.

Las rutas de causa-efecto ayudan a enfocar a la organización para seguir la formulación estratégica.



Figura 4.4: Mapa Estratégico



Fuente: La autora



Las perspectivas procesos internos y de aprendizaje describen cómo alcanzar los resultados, es decir, las causas, las perspectivas de clientes es el efecto y el impacto está representado en la perspectiva financiera, las dos últimas perspectivas describen los resultados de la compañía.

4.5 Indicadores Estratégicos.

Los indicadores, también conocidos como KPI's (Key Performance Indicators), son magnitudes estadísticas que se utilizan para medir los objetivos. Para asegurarse del logro de ellos es necesario que se recurra a continuas mediciones tanto de las acciones y sus resultados, de esta manera se puede obtener información sobre los pasos que se están dando y decidir si se deben corregir o no antes de que culmine todo el proceso y se obtengan resultados poco alentadores. Si algo no se puede medir entonces no se puede controlar.¹²

Unos indicadores reflejan los resultados de una actuación pasada y otros describen el desempeño conocidos como indicadores impulsores.

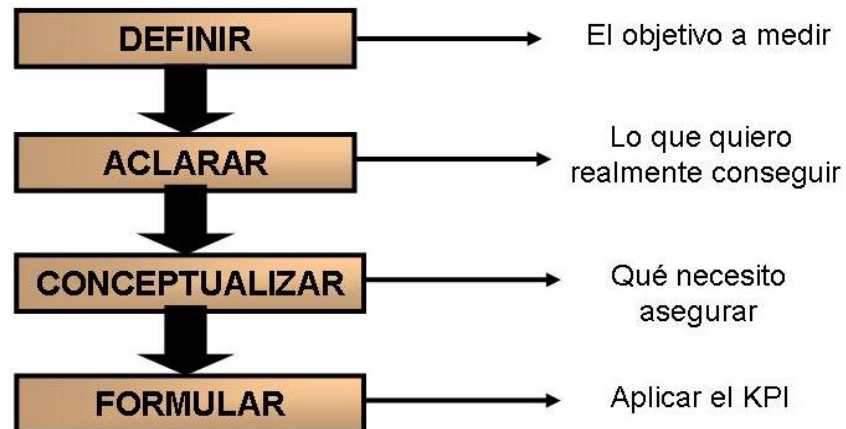
Para cada objetivo seleccionado de la Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos se desarrolló uno o varios KPI's, al definirlos se siguieron los siguientes pasos:¹³

¹² <http://rrhhactivos.blogspot.com/2011/07/kpis-seleccion-y-reclutamiento-de.html>

¹³ <http://indicadores-gestion.tripod.com/Programa-tablero-de-control.html>



Figura 4.5: Definición de KPI's



Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balance Scorecard".

A continuación se presenta la ficha del indicador para cada objetivo.

Cabe aclarar que para una óptima medición, dependiendo del tipo de objetivo, la frecuencia de toma de datos se realiza de forma mensual o anual.



PERSPECTIVA FINANCIERA

Figura 4.6: Ficha Indicador Rentabilidad

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Rentabilidad	
OBJETIVO:	Incrementar Rentabilidad	
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Ingresos Netos} / \text{Patrimonio Neto}) * 100$	
RESPONSABLE:	Gerente General	
FUENTE DE CAPTURA:	Estados Financieros	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual	
NIVEL BASE:	87%	UNIDAD: %
		META: 90%
SEMÁFORO		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
< 80%	80% - 90%	>90%

Fuente: La autora

Lo que deseamos lograr con este indicador es determinar la rentabilidad del negocio en un año, para así asegurar que la rentabilidad tenga una tendencia a crecer con el tiempo.



Figura 4.7: Ficha Indicador Ingresos por Ventas

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Ingresos por ventas	
OBJETIVO:	Incrementar Rentabilidad	
FÓMULA DE CÁLCULO:	Valor de Ingresos por Ventas en Dolares \$	
RESPONSABLE:	Contador General	
FUENTE DE CAPTURA:	Estados de Resultados	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual	
NIVEL BASE:	60'000,00	UNIDAD: USD
		META: 80'000,00
SEMÁFORO		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
< 60'000,00	60'000,00 - 80'000,00	>60'000,00

Fuente: La autora

Con este indicador se quiere determinar el nivel de ventas mensuales y controlar que dichas ventas tengan una tendencia ascendente.



Figura 4.8: Ficha Indicador Cuentas por cobrar

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Cuentas por Cobrar	
OBJETIVO:	Optimizar Capital	
FÓMULA DE CÁLCULO:	Suma de Valores pendientes de cobro	
RESPONSABLE:	Contador General	
FUENTE DE CAPTURA:	cuentas por cobrar	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual	
NIVEL BASE:	60'000,00	UNIDAD: USD
		META: 80'000,00
SEMÁFORO		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
> 60'000,00	60'000,00 - 80'000,00	< 60'000,00

Fuente: La autora

Se calculó el monto aproximado de la cartera por cobrar por mes para saber con certeza cuanto logra cobrarse y verificar que la cartera disminuya y así saber sí el sistema de cobro de la empresa es bueno o no, si la gestión de sus recursos cumple las expectativas del nuevo sistema.



PERSPECTIVA CLIENTES

Figura 4.9: Ficha Indicador Satisfacción de Clientes

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Satisfaccion de Clientes		
OBJETIVO:	Mejorar la Satisfaccion de Clientes		
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Clientes Satisfechos} / \text{Total de Clientes atendidos}) * 100$		
RESPONSABLE:	Jefe de Calidad		
FUENTE DE CAPTURA:	Encuestas		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual		
NIVEL BASE:	85%	UNIDAD:	%
		META:	90%
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
< 85%	85% - 90%	> 90%	

Fuente: La autora

Sin duda los clientes son parte importante de la gestión de la empresa por eso se busca obtener a través de encuestas su grado de satisfacción con la gestión de la compañía.



Figura 4.10: Ficha Indicador Fidelidad de los clientes

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Fidelidad de los clientes	
OBJETIVO:	Desarrollar Fidelidad de los clientes	
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\# \text{ Clientes en un periodo } \geq 4 \text{ años de requerir el producto } / \text{Total de Clientes}) * 100$	
RESPONSABLE:	Representante de la Gerencia	
FUENTE DE CAPTURA:	Registro de clientes	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual	
NIVEL BASE:	60%	UNIDAD: %
		META: 70%
SEMÁFORO		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
< 60%	60% - 70%	> 70%

Fuente: La autora

La finalidad de este indicador es la de crecer manteniendo los clientes ofreciendo un producto excelente sin bajar de calidad, se establece este indicador con tendencia creciente.



Figura 4.11: Ficha Indicador Cantidad de Clientes

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Cantidad de clientes	
OBJETIVO:	Aumentar Número de clientes	
FÓMULA DE CÁLCULO:	Cuadro comparativo anual	
RESPONSABLE:	Gerencia	
FUENTE DE CAPTURA:	Registro de clientes	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual	
NIVEL BASE:	50%	UNIDAD: %
		META: 70%
SEMÁFORO		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
< 50%	50% - 70%	> 70%

Fuente: La autora

En todo tipo de empresa se considera relevante el aumento de clientes que se obtienen, para ello se toma en cuenta este indicador y ver el porcentaje de aumento en los clientes por año.



PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Figura 4.12: Ficha Indicador Motivación Comunidad

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Motivación Comunidad		
OBJETIVO:	Proyectos Sociales		
FÓMULA DE CÁLCULO:	# de Proyectos Sociales en el año		
RESPONSABLE:	Jefe de Calidad		
FUENTE DE CAPTURA:	Registro de Aprobación de proyectos		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual		
NIVEL BASE:	0	UNIDAD:	U
		META:	1
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
0	1	> 1	

Fuente: La autora

La empresa Agrícola Bananera tiene compromiso con su comunidad y sus colaboradores y en base a este indicador va a medir su participación para progreso y ayuda a la comunidad. Este indicador tiene tendencia creciente.



PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Figura 4.13: Ficha Indicador Competencia Laboral

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Competencia Laboral	
OBJETIVO:	Desarrollar el mejor Equipo Humano	
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\text{capacitaciones realizadas} / \text{capacitaciones programadas}) * 100$	
RESPONSABLE:	RRHH	
FUENTE DE CAPTURA:	Planificación anual de capacitación y registro de capacitaciones efectuadas	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual	
NIVEL BASE:	80%	UNIDAD: %
		META: 90%
SEMÁFORO		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
< 80%	80% - 90%	> 90%

Fuente: La autora

Esta perspectiva es una de las más importantes dentro de este estudio, existe falencias en la empresa en cuanto a la satisfacción de su personal, es importante conocer el desarrollo de las habilidades en cada puesto de trabajo y ver si están capacitados para el desarrollo de dicho cargo.



Figura 4.14: Ficha Indicador Clima laboral

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR:	Clima Laboral		
OBJETIVO:	Desarrollar una empresa con excelente Clima Laboral		
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$\left(\frac{\text{\# de empleados satisfechos en el año actual} - \text{\# de empleados satisfechos del año anterior}}{\text{\# de empleados satisfechos en el año anterior}} \right) * 100$		
RESPONSABLE:	RRHH		
FUENTE DE CAPTURA:	Encuestas por empleados		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual		
NIVEL BASE:	70%	UNIDAD:	%
		META:	80%
SEMÁFORO			
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●	
< 70%	70% - 80%	> 80%	

Fuente: La autora

No solo es necesario tener el personal calificado sino también satisfecho con su trabajo para que puedan realizar bien sus labores, Mediante de la encuesta ya previamente realizada esta marca rojo en el semáforo por es menos a 70%.



Figura 4.15: Ficha Indicador Motivación del Personal

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Motivación del personal	
OBJETIVO:	Desarrollar una empresa con empleados bien motivados	
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\# \text{ de empleados motivados} / \# \text{ total de empleados}) * 100$	
RESPONSABLE:	RRHH	
FUENTE DE CAPTURA:	Encuestas a empleados	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual	
NIVEL BASE:	70%	UNIDAD: %
		META: 80%
SEMÁFORO		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
< 70%	70% - 80%	> 80%

Fuente: La autora

El porcentaje de empleados motivados es importante, todos estos indicadores se los considera por el buen funcionamiento de la empresa. Un trabajador a gusto realiza excelente funciones.



Figura 4.16: Ficha Indicador Mantenimiento de equipos y Herramientas

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Mantenimiento de equipos y Herramientas	
OBJETIVO:	Contar con excelente materiales de trabajo	
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\# \text{ de mantenimientos realizados} / \# \text{ de mantenimientos requeridos}) * 100$	
RESPONSABLE:	Jefe de Planta	
FUENTE DE CAPTURA:	Lista de mantenimientos realizados	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual	
NIVEL BASE:	70%	UNIDAD: %
		META: 80%
SEMÁFORO		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
< 70%	70% - 80%	> 80%

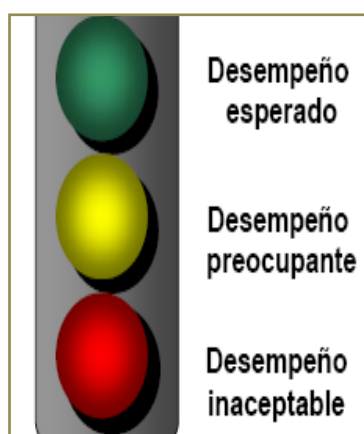
Fuente: La autora

Disponer de herramientas en perfectas condiciones y materiales necesarios ayudan a un correcto desempeño dentro de las labores en la empresa.



El uso de semáforos proporcionara un mejor nivel de efectividad para los indicadores, dichos semáforos se presentaran en cuatro colores describiendo su representación en el siguiente Figura:

Figura 4.17: Semáforo de tres Colores



Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Toma de Decisiones y Aprendizaje Estratégico".

Los límites establecidos como para la evaluación de cada indicador depende de información histórica del negocio, cada semáforo establecido esta en base a estándares que proyecta la empresa, es decir:

4.6 Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas ayudarán a resolver la necesidad de innovación de la compañía.

Se han formulado iniciativas para saber exactamente qué se tiene qué hacer, para cuándo, por quién, con qué recursos, etc. a fin de



lograr los objetivos estratégicos que se han planteado. Las iniciativas formuladas para la empresa son las siguientes:

- 1.- Seminarios de capacitación continúa.
- 2.- Compra de equipos de trabajo y mantenimiento secuencial de las herramientas de uso diario.
- 3.- Adquisición de Equipos de Seguridad en cada una de las aéreas.
- 4.- Charlas de motivación al personal
- 5.- Revisión y reajuste de las remuneraciones de acuerdo a las labores de desempeño.

Luego de formuladas las propuestas se midió el impacto de cada una de ellas.

4.6.1 Matriz de Impacto de las iniciativas estratégicas.

De todas las iniciativas planteadas se escogerá a aquellas que garanticen el logro de lo que se ha propuesto. El primer paso es realizar la matriz de impacto de las iniciativas estratégicas la misma que se encuentra en la figura 4.18 Por medio de esta matriz se calculó el grado de impacto de las iniciativas estratégicas sobre los objetivos del BSC. Verificando su grado de cobertura. A continuación se muestra la matriz desarrollada.



Figura 4.18 Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas.

CLAVE DE CALIFICACION 3 alta 2 media 1 Baja 0 Ninguna		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS - PROYECTOS					Cobertura del Objetivo
		Seminarios de capacitación continúa	Compra de equipos de trabajo y mantenimiento secuencial	Adquisición de Equipos de Seguridad	Charlas de motivación al personal	Revisión y reajuste de las remuneraciones	
FINANZAS	Incrementar Rentabilidad	3	2	2	3	2	12
	Optimizar Capital de Trabajo	1	2	1	1	1	6
CLIENTES	Aumentar el número de clientes	2	2	1	1	1	7
	Mejorar satisfacción de clientes	2	1	1	1	1	6
	Desarrollar fidelidad en clientes principales	2	1	1	0	1	5
PROCESOS INTERNOS	Buscar nuevos canales de comercialización	2	1	1	0	1	5
	Crear servicios con valor agregado	2	1	1	1	1	6
	Desarrollar nuevos programas de motivación al personal.	2	1	2	3	3	11
	Realizar proyectos sociales que beneficien a la comunidad	1	1	2	3	3	10
CAPITAL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Diseñar planes de incentivos	2	0	1	2	1	6
	Desarrollar el mejor equipo humano enfocado en la creatividad, liderazgo y valor agregado.	3	1	3	3	3	13
	Contar con excelentes materiales de trabajo	0	3	3	2	1	9
	Desarrollar una empresa con un excelente clima laboral, motivación y vocación de servicio	2	1	3	3	3	12
Impacto Estratégico Total		24	17	22	23	22	
Ranqueo de los Proyectos		1	5	3	2	4	

Fuente: La autora



Las iniciativas planteadas se priorizarán para determinar cuáles se llevarán a cabo. El criterio de selección se basó en el grado de impacto de cada una de ellas, esta información se obtuvo de la matriz de impacto de las iniciativas estratégicas junto con la necesidad de recursos que se necesitan para ejecutarlas

5 Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Se puede concluir que dentro de la Empresa Agrícola Bananera, existen algunos inconvenientes en cuanto a su organización, es por eso que el Balanced Scorecard ayudará a conocer la estrategia de la empresa a todo su personal que labora, indicando las prioridades y relaciones de causa y efecto.

Los objetivos estratégicos se formularon de una manera precisa y se establecieron los indicadores respectivos que servirán como herramienta de medición para establecer un control preciso del cumplimiento de las estrategias.

Para ayudar al cumplimiento de lo propuesto se desarrolló un plan de proyectos que pueden ser llevados a cabo y que se cree que proporcionará un incentivo al esfuerzo y motivarán en sus empleados el deseo de ser cada día mejores.

5.2 Recomendaciones

Se deben establecer metas de corto y largo plazo para cada una de las medidas planteadas para que la empresa pueda revisar continuamente su avance y tomar acciones correctivas necesarias de forma oportuna.



Para que cumpla su función como una herramienta dinámica de administración es importante mantener vigente el interés en el Balanced Scorecard y darle seguimiento cada mes o cada trimestre, se prepara un libro azul o formato digital con la información de los indicadores del Balanced Scorecard para la revisión por parte de la gerencia y su discusión con los gerentes de área.

Es importante que el Balanced Scorecard sea utilizado a lo largo de la organización en todos los aspectos diarios de la administración de la empresa. Proporciona la base para la agenda diaria de cada área, y por su impacto, en los reportes y control del día a día.

Se recomienda que los indicadores del Balanced Scorecard sean revisados cada año como parte de la planeación estratégica y el proceso de establecimiento de metas y asignación de recursos.

Seguir con la cultura de fomentar la comunicación entre los distintos niveles organizacionales para garantizar que todos los trabajadores estén involucrados en el desarrollo de la estrategia.

Finalmente se recomienda seguir con la búsqueda constante de formas innovadoras de motivar a sus trabajadores, creemos que la implantación de un sistema de incentivos, las charlas y capacitaciones grupales es una buena alternativa para mejorar y buscar cada día la eficiencia, eficacia y economía.



6 Bibliografía

- ARMANDO, Guerra Jorge. (05-2004). *Balanced scorecard. Lo que no se mide no se controla.*
- CHIAVENATO, Idalberto. (2001). *Administración proceso administrativo.* Colombia: McGraw-Hill Interamericana. Tercera Edición.
- DÁVILA, A., El cuadro de mando integral, *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, nº 75, Barcelona, 1999.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON David P. (2005). *La Organización focalizada en la estrategia.* España: Ediciones Gestión 2000.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON David P. (2009). *Cuadro de Mando Integral.* España: Grupo Planeta. Tercera Edición.
- LOZADA LOZA JAIME (2008). *Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balance Scorecard.* Guayaquil – Ecuador

Citas Electrónicas:

- BANANO EN EL ECUADOR
<http://www.slideshare.net/stevepa02/banano-en-el-ecuador>. Bajado el 28 de octubre de 2010.
- C:\Users\user\Desktop\borradores\Balanced Scorecard_ Lo que no se mide no se controla GestioPolis.mht. Bajado el 27 de octubre de 2010.
- <http://www.e-visualreport.com/lmgCMI.html>
- <http://www.balanced-scorecard.es/indicadores-estrategicos.html>
- <http://www.vitutor.com/estadistica/inferencia/inferenciaContenidos.html>



-
- http://recursostic.educacion.es/descartes/web/materiales_didacticos/Muestreo_Inferencia_Estadistica/muestreo_probabilistico.htm
 - <http://www.vadenumeros.es/sociales/tipos-de-muestreo.htm>
 - http://www.ecured.cu/index.php/Muestreo_probabilistico
 - EL PLAN ESTRATÉGICO
<http://www.monografias.com/trabajos11/planpaso/planpaso.shtml#MISION>. Bajado el 8 de septiembre de 2010.
 - STAKEHOLDERS
<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/stakeholders-ciudadanos-estado.htm>
<http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>
 - LAS 5 FUERZAS DE PORTER
<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html>. Bajado el 28 de noviembre de 2010



7 ANEXOS

ANEXO 1

9.- ¿El departamento de Recursos Humanos de la empresa atiende sus dudas e inquietudes de acuerdo a sus necesidades?

- siempre
- casi siempre
- nunca

10.- ¿Es usted un trabajador a tiempo parcial o a tiempo completo?

- tiempo parcial
- tiempo completo

11.- ¿Recibe de parte de la empresa todas sus prestaciones de ley?

- si
- no

12.- ¿Cuán satisfecho está con su trabajo?

- Altamente satisfecho
- Satisfecho
- Regularmente satisfecho
- Insatisfecho
- Altamente insatisfecho

13.- ¿Las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo son:?

- muy buenas
- buenas
- regulares
- malas
- muy malas

OBSERVACIONES:



ENCUESTA

Agradecemos la información y el tiempo prestado por usted al contestar la siguiente encuesta de opciones múltiples. A través de esta encuesta LA AGRICOLA BANANERA conocerá sus condiciones laborales.

Nombre y Apellidos:

Fecha:

Hora:

Barrio:

Sexo:

Numero de integrantes en su hogar:

Teléfono:

1.- Marque en que rango de edad usted se encuentra:

- 18 - 25 años
- 26 - 40 años
- 41 - 60 años
- mas de 60 años

2.- El estado civil que usted posee:

- soltero
- casado
- unión libre
- divorciado
- viudo

3.- El nivel de Educación que usted posee:

- Primaria
- Secundaria
- Superior
- Ninguna
- Continúa con los estudios

4- El rango del nivel de ingresos mensuales en su hogar:

- Menos de \$ 300.00
- Entre \$ 300.00 y 1000.00
- Mas de \$ 1'000.00



5.- ¿Como considera usted a su remuneración de acuerdo a la labor que desempeña?

- bueno
- regular
- malo

6.- En su área de trabajo (instalaciones) dentro de sus actividades diarias usted se considera:

- completamente satisfecho
- Satisfecho
- Ni Satisfecho ni Insatisfecho
- Insatisfecho
- completamente Insatisfecho

7- ¿La empresa le provee del equipo de trabajo, herramientas y materiales necesarios para la realización de sus actividades?

- siempre
- casi siempre
- nunca

8.- ¿Como considera usted la relación que tiene con sus jefes de planta u supervisor inmediato?

- excelente
- buena
- mala
- pésima