



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

“Implementación de Planificación Estratégica basada en la Metodología Balanced Scorecard y Gestión por Indicadores para el Área de Comercialización de la Hacienda Don Oswaldo”

TESINA DE GRADO

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

Presentada por:

Angélica Paola Ruiz Paguay

ESPECIALIDAD: CALIDAD DE PROCESOS

Enmanuel Alejandro Solís Altamirano

ESPECIALIDAD: SEGUROS

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2010

AGRADECIMIENTO

A Dios por su ayuda en los momentos más difíciles de mi vida, A mi Padre Ab. Rolando Ruiz por su apoyo incondicional en el logro de mi profesión, A mi madre Sra. Cecilia Paguay de Ruiz por su amor, dedicación y comprensión, quien con sus consejos orientó mis pasos por el camino recto de la vida, A mi hermano, cuñada y sobrino por darle alegría a mis días, a mi prometido el Ing. Oswaldo Baque Jiménez por motivarme día a día con su amor incondicional para la culminación de este trabajo.

Angélica Ruiz

Agradezco a Dios en primera instancia por mantenerme con vida y permitirme concretar este gran sueño que ahora se hace realidad, a mi Madre Bárbara Altamirano una mujer incansable y luchadora quien ha sabido guiarme por las sendas correctas y me ha brindado su apoyo incondicional, al Ing. Ángel Triana C., quien ha sido mi sustento y un modelo profesional y personal a seguir, por todo su apoyo y sus sabios consejos, a mi hermana Rosita quien me inspira a seguir adelante y no desmayar, a mi compañera y amiga Paola Ruiz por toda su paciencia y apoyo que me ha brindado, a cada una de las Autoridades y Profesores de esta Noble Institución, lumbreras que han aportado en mi formación profesional.

Alejandro Solís

DEDICATORIA

La presente tesina se la dedico a mis Padres, ya que sin su gran ayuda este sueño nunca hubiera podido ser completado. Sencillamente, ustedes son la base de mi vida profesional y toda la vida les estaré agradecida.

Angélica Ruiz

Dedico esta obra a mi madre Bárbara, al Ing. Ángel Triana, a mi hermana Rosita, a mis amigos Víctor, Oswaldo, Malena, Tania, Liliana, compañeros y amigos de lucha diaria, quienes hemos pasado gratos y bonitos momentos, a mis Profesores, y a todas aquellas personas, quienes de alguna manera me han brindado su apoyo, a mis compañeros de trabajo, y en general a todas aquellos jóvenes, quienes por circunstancias de la vida no han podido llevar a cabo sus estudios superiores.

Alejandro Solís

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Jaime Lozada
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Soraya Solís
DELEGADA DEL ICM

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Angélica Paola Ruiz Paguay

Enmanuel Alejandro Solís Altamirano

RESUMEN

La empresa en estudio es la Hacienda cacaotera "Don Oswaldo" perteneciente al Grupo Quirola, dedicada a la siembra, cosecha y procesamiento del cacao en productos derivados a clientes mayoristas y minoristas.

La hacienda presenta una planificación estratégica ineficaz ya que no están alineados los objetivos estratégicos a su misión ni visión, además que no se mide el desempeño de su gestión a través de la definición de indicadores.

Se contempla la inversión en la implementación de un sistema de gestión de calidad como la adopción de comercio electrónico basado en los planes de acción de acuerdo a las iniciativas estratégicas seleccionadas.

El objetivo de la tesis es la implementación de planificación estratégica basada en la metodología Balanced Scorecard y gestión por indicadores para el área de comercialización de la Hacienda "Don Oswaldo" que permita la optimización de sus procesos dentro de su cadena de valor.

La metodología empieza con el enfoque estratégico de la hacienda, a través de un análisis interno y externo de la misma por medio de un FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Posteriormente se realiza un análisis de los stakeholders de la hacienda mediante encuestas dirigidas y procesadas en matrices. Se define el cuadro estratégico actual y enuncia la propuesta de valor.

Se redefine la misión y visión de la hacienda considerando los puntos analizados anteriormente y se plantea los temas estratégicos.

Finalmente se hace el traslado al Balanced Scorecard analizando las cuatro perspectivas y según las propuestas de valor de éstas se definen los objetivos estratégicos que son organizados en un mapa estratégico. De acuerdo al mapeo realizado se plantean indicadores de gestión medibles y alineados a la planificación estratégica y se procede a priorizar las iniciativas estratégicas que más ponderación tienen con respecto a los objetivos estratégicos.

La implementación de los indicadores estratégicos provenientes del Balanced Scorecard se la realiza electrónicamente a través de bases de datos, tanto operativa como una DATAMART en la que se realizan consultas para exportar la información y procesarla en DASHBOARD por medio de tablas dinámicas en EXCEL, se realiza la medición de indicadores y se plantean las conclusiones y recomendaciones acorde a lo observado.

En general, los resultados de los indicadores son satisfactorios ya que están coloreados en los semáforos que indican estar bajo control dentro de los valores meta.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
INDICE GENERAL.....	II
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Balanced Scorecard.....	3
1.1.1 Orígenes del Balanced Scorecard.....	3
1.2 Enfoque Estratégico.....	5
1.2.1 Estrategia.....	5
1.2.2 Proceso de planeación estratégica.....	5
1.2.3 Análisis FODA.....	6
1.2.4 Modelo de las cinco fuerzas.....	8
1.2.5 Stakeholders.....	8
1.2.6 Innovación de valor – Océano azul.....	9
1.2.6.1 Océano Azul y Océano Rojo.....	9
1.2.6.2 Propuesta de valor.....	10

1.3 Traslado al BSC.....	11
1.3.1 Perspectivas estratégicas.....	11
1.3.1.1 Clientes.....	12
1.3.1.2 Financiera.....	12
1.3.1.3 Procesos internos.....	13
1.3.1.4 Aprendizaje y Crecimiento.....	13
1.3.2 Objetivos estratégicos.....	14
1.3.3 Mapa estratégico.....	14
1.3.4 Matriz del BSC.....	15
CAPITULO II	
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	16
2.1 Antecedentes.....	16
2.2 Información general.....	18
2.2.1 Propiedad y ejecutivos.....	18
2.2.2 Procesos y productos.....	18
2.3 Estructura Organizacional.....	20
2.4 Información externa.....	22
2.4.1 Ubicación geográfica.....	22
2.5 Estrategia actual.....	23
2.5.1 Misión.....	23
2.5.1 Visión.....	23

CAPÍTULO III

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	25
3.1 Definición del negocio de la empresa.....	25
3.2 Análisis FODA.....	26
3.2.1 Oportunidades y Amenazas – Análisis PEST.....	27
3.2.2 Fortalezas y Debilidades.....	35
3.2.3 Estrategias derivadas del análisis FODA.....	39
3.3 Análisis del mercado y de la competencia.....	41
3.4 Análisis de los Stakeholders.....	46
3.5 Estrategia del Océano Azul.....	50
3.5.1 Definición del cuadro estratégico actual.....	51
3.5.2 Redefinición del cuadro estratégico.....	53
3.5.3 Mensaje central de la propuesta de valor.....	54
3.5.4 Evaluación del grado de utilidad para los clientes.....	54
3.6 Declaración de Misión y Visión.....	57
3.6.1 Declaración de la Misión.....	57
3.6.2 Declaración de la Visión.....	57
3.7 Temas estratégicos.....	58
3.8 Valores organizacionales.....	60

CAPÍTULO IV

4. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD.....	62
--	----

4.1 Perspectivas estratégicas.....	62
4.1.1 Perspectivas del cliente.....	62
4.1.2 Perspectiva financiera.....	64
4.1.3 Perspectiva de procesos internos.....	66
4.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	67
4.2 Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos.....	68
4.3 Mapa estratégico.....	70
4.4 Indicadores estratégicos.....	72
4.5 Iniciativas estratégicas.....	87
4.6 Planes de acción.....	89

CAPÍTULO V

5. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES	93
5.1 Marco teórico.....	93
5.1.1 OLTP.....	93
5.1.2 OLAP.....	94
5.1.2.1 OLTP vs OLAP.....	94
5.1.3 Data WareHouse.....	95
5.1.4 DataMart.....	95
5.1.4.1 Pasos para construir un Datamart.....	96
5.1.5 Tabla de hechos.....	96
5.1.5.1 Tabla Normalizada.....	97

5.1.5.2	Tabla Desnormalizada.....	97
5.1.5.3	Esquema de estrella.....	97
5.1.5.4	Esquema copa de nieve.....	98
5.1.6	ETL.....	99
5.1.7	Dashboard.....	100
5.1.8	Indicadores.....	100
5.1.8.1	Indicadores Positivos.....	100
5.1.8.2	Indicadores Negativos.....	100
5.1.8.3	Nivel Base.....	100
5.1.8.4	Valor Actual.....	101
5.1.8.5	Meta.....	101
5.1.8.6	Nivel de efectividad de un indicador.....	101
5.1.8.7	Tendencia de los indicadores.....	102
5.2	Modelo de datos.....	103
5.2.1	Modelo punto.....	103
5.2.2	Modelo Datamart.....	103
5.2.2.1	Hecho control de maquinarias.....	105
5.2.2.2	Hecho ventas.....	105
5.2.2.3	Hecho producción.....	106
5.2.3	Explicación como cargar el datamart.....	108
5.3	Modelo Dashboard.....	109
5.3.1	Dashboard Mejorar el Margen de Utilidad Bruta.....	110

5.3.2 Dashboard Brindar productos de alta calidad.....	111
5.3.3 Dashboard Minimizar el tiempo de parada de máquinas.....	111
5.3.4 Dashboard Mantener comunicación con los clientes.....	112

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
6.1 Conclusiones.....	114
6.2 Recomendaciones.....	116

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 3.1 Análisis PEST.....	27
GRÁFICO 3.2 Matriz Probabilidad - Difusión.....	34
GRÁFICO 3.3 Cadena de valor de la Hacienda “Don Oswaldo”.....	35
GRÁFICO 3.4 Determinación de Fortalezas y Debilidades.....	36
GRÁFICO 3.5 Stakeholders- cliente.....	47
GRÁFICO 3.6 Stakeholders- Accionistas.....	48
GRÁFICO 3.7 Stakeholders- Proveedores.....	49
GRÁFICO 3.8 Stakeholders- Empleados.....	50
GRÁFICO 3.9 Determinación del cuadro estratégico actual.....	52
GRÁFICO 3.10 Nuevo cuadro estratégico	53
GRÁFICO 3.11 Evaluación del grado de utilidad de los clientes.....	55
GRÁFICO 4.1 Propuesta de valor para los clientes.....	63
GRÁFICO 4.2 Propuesta de valor para los accionistas.....	65
GRÁFICO 4.3 Estrategia de procesos internos.....	66
GRÁFICO 4.4 Propuesta de valor para el capital intangible.....	68
GRÁFICO 4.5 Cobertura de los objetivos estratégicos.....	69
GRÁFICO 4.6 Determinación del mapa estratégico y las rutas de causa- efecto.....	71
GRÁFICO 4.7 Ficha de Indicador #1.....	73

GRÁFICO 4.8 Ficha de Indicador #2.....	74
GRÁFICO 4.9 Ficha de Indicador #3.....	75
GRÁFICO 4.10 Ficha de Indicador #4.....	76
GRÁFICO 4.11 Ficha de Indicador #5.....	77
GRÁFICO 4.12 Ficha de Indicador#6.....	78
GRÁFICO 4.13 Ficha de Indicador #7.....	79
GRÁFICO 4.14 Ficha de Indicador #8.....	80
GRÁFICO 4.15 Ficha de Indicador #9.....	81
GRÁFICO 4.16 Ficha de Indicador#10.....	82
GRÁFICO 4.17 Ficha de Indicador#11.....	83
GRÁFICO 4.18 Ficha de Indicador #12.....	84
GRÁFICO 4.19 Ficha de Indicador #13.....	85
GRÁFICO 4.20 Ficha de Indicador #14.....	86
GRÁFICO 4.21 Mapa estratégico.....	87
GRÁFICO 4.22 Priorización de iniciativas estratégicas.....	88
GRÁFICO 4.23 Ficha de iniciativa estratégica # 1.....	90
GRÁFICO 4.24 Ficha de iniciativa estratégica # 2.....	91
GRÁFICO 5.1 Hecho control de maquinarias.....	105
GRÁFICO 5.2 Hecho ventas.....	106
GRÁFICO 5.3 Hecho producción.....	107
GRÁFICO 5.4 Modelo Datamart de la Hcda. "Don Oswaldo".....	107
GRÁFICO 5.5 Consulta ventas.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	8
FIGURA 1.2 Stakeholders.....	9
FIGURA 1.3 Innovación de valor – Océano Azul.....	10
FIGURA 2.1 Tipos de productos y subproductos de la hacienda.....	20
FIGURA 2.2 Organigrama de la Hacienda “Don Oswaldo”.....	21
FIGURA 2.3 Ubicación Geográfica de Hcda “Don Oswaldo”.....	22
FIGURA 3.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	42
FIGURA 5.1 Ejemplo de un modelo de estrella.....	98
FIGURA 5.2 Ejemplo de un Esquema Copa de nieve.....	99
FIGURA 5.3 Ejemplo de ETL.....	99
FIGURA 5.4 Construcción de semáforos para el Balanced Scorecard.....	102
FIGURA 5.5 Tendencia de los indicadores.....	102
FIGURA 5.6 Modelo punto.....	103
FIGURA 5.7 Anexo de datos a la datamart.....	109
FIGURA 5.8 Confirmación de datos anexados.....	109
FIGURA 5.9 Mapa estratégico.....	109
FIGURA 5.10 Mejorar El Margen de Utilidad Bruta.....	110
FIGURA 5.11 Brindar productos de alta calidad.....	111
FIGURA 5.12 Minimizar el tiempo de parada de las máquinas.....	112
FIGURA 5.13 Mantener comunicación con los clientes.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 3.1 ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANALISIS FODA	
PARA LA HCDA. "DON OSWALDO"	41
TABLA 3.2 TEMAS ESTRATEGICOS.....	59
TABLA 3.3 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES	
ORGANIZACIONALES	60
TABLA 5.1 OLTP VS OLAP.....	94
TABLA 5.2 TABLAS-BASE DE DATOS OPERATIVA.....	104

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enfoca en la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard como herramienta para la implementación de una planificación estratégica, mediante un análisis estructurado de la situación interna y externa de la Hacienda cacaotera “Don Oswaldo”. La perspectiva general está dentro de los objetivos estratégicos inherentes a la cadena de valor dispuestos a lo largo de sus procesos.

El BSC es una herramienta útil para medir el grado de desempeño de las estrategias haciendo uso de indicadores de gestión, los cuales mediante su evaluación periódica permiten comprobar el alcance de las estrategias formuladas y los objetivos planteados por la administración.

En la primera parte de la tesis se plantea la descripción de un marco teórico y la hacienda en estudio, para posterior a esto realizar el análisis situacional y estratégico que permita establecer el traslado al Balanced Scorecard mediante indicadores de gestión.

Los principales objetivos estratégicos que se persiguen como resultado de mayor afinidad con la relación a los temas estratégicos, misión, visión, propuesta de valor son: reducir gastos operacionales, incursionar y captar participación en el mercado de cacao orgánico, mejorar el margen de utilidad

bruta, satisfacer las necesidades de los clientes, brindar productos de alta calidad, minimizar el tiempo de parada de las máquinas, mantener comunicación con los clientes.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los conceptos teóricos que sustentan la presente investigación, la cual servirá como base tanto para el diagnóstico de la situación actual de la Hacienda cacaotera “Don Oswaldo”, así como para la elaboración de la propuesta de implementación en ella de un modelo de cuadro de mando integral.

1.1 Balanced Scorecard

1.1.1. Orígenes del Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral mejor conocido por su nombre en inglés como Balanced Scorecard (BSC), fue desarrollado en los años 80 por los doctores Robert Kaplan y David Norton, el primero catedrático de la escuela de administración de la Universidad de Harvard y el segundo presidente de la empresa Renaissance Solutions, Inc. El CMI como se le llama para usos prácticos, ha llegado a ser una herramienta de creciente utilización por las empresas para gestionar su estrategia.

El concepto del Cuadro de Mando Integral surge de la evolución de los aspectos de planificación y control en el proceso de administrar una entidad ya sea esta lucrativa o no lucrativa. La planificación es el inicio de la acción directiva la cual sugiere la fijación de objetivos y la definición y programación de las actividades que harán posible el logro de dichos objetivos.¹

Partiendo de la necesidad de hacer frente a las nuevas condiciones impuestas por la creciente competencia, la reducción del ciclo de vida de los productos, la necesidad de diferenciación más evidente entre las empresas y de clientes más exigentes que esperan el trato personalizado tanto en productos como en servicios, han surgido iniciativas que exploran mejores maneras de gestión.

Kaplan y Norton divisaron un sistema balanceado el Balanced Scorecard (BSC) como un conjunto de mediciones claves que les proveía a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio.

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2002. 321 pp

1.2. Enfoque estratégico

1.2.1. Estrategia

Arte, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable se puede definir estrategia como un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.²

Se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una misión, una visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

1.2.2. Proceso de planeación estratégica

Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que lleven a ese fin.³

² Mintzberg, Henry. [1998], El arte de moldear la estrategia. /Folletos gerenciales, N° 5 1988, CCED, MES, La Habana, Cuba, 24 pp.

³ Steiner, George A [1996] Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11ª Edición/Ed. Compañía Editorial Continental S.A., México 360 pp.

El Proceso de Planeación Estratégica consiste en:

- Desarrollo de Misión y Metas
- Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades
- Generación de Estrategias Alternativas

Un plan estratégico contiene:

- La misión y metas organizacionales
- Las estrategias para la obtención y utilización de los recursos tecnológicos, de comercialización, financieros y humanos necesarios
- Las estrategias para los procesos de manufactura y la realización de actividades de investigación y desarrollo
- Las estrategias para el desarrollo y utilización de las capacidades organizacionales y de los empleados
- Desarrollo de Planes Tácticos
- Control y Evaluación de resultados
- Repetición del Proceso de Planeación

1.2.3. Análisis FODA

El análisis F.O.D.A. es una herramienta de gestión que permite, desde cuatro marcos de referencia o perspectivas, la toma de decisiones o la dirección a seguir sobre un tópico

específico o general; utilizando factores y capacidades específicos, proyectando y estimando el impacto, el riesgo, el plazo y la probabilidad de ocurrencia de un evento.⁴

Fortalezas.- Son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Debilidades.- Son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Oportunidades.- Son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

Amenazas.- Están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición.

⁴ Sarzosa Rodrigo. [2003] Herramienta de análisis FODA. Guayaquil, Ecuador. Slide 2.

1.2.4. Modelo de las cinco fuerzas

El Análisis Porter describe las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.⁵

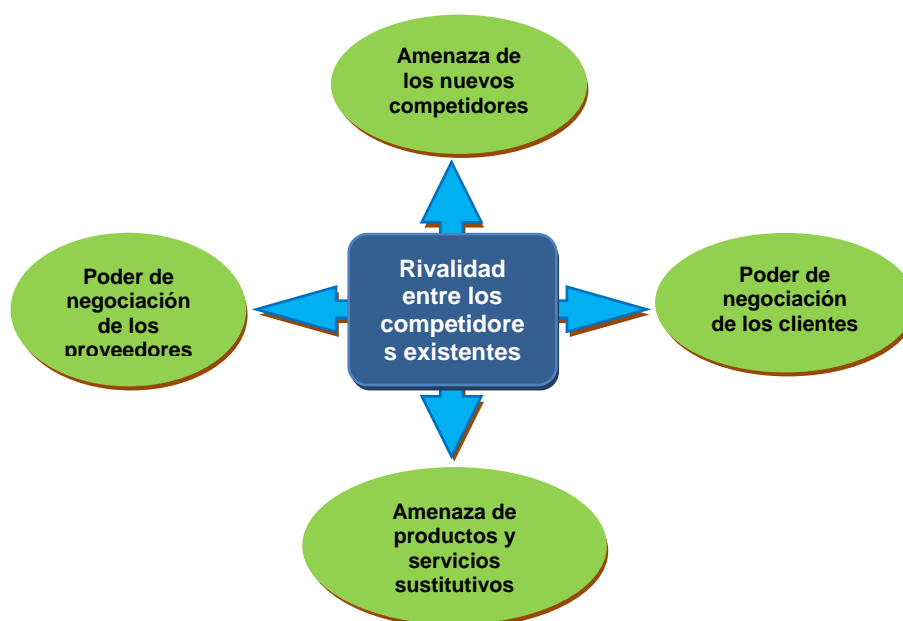


Figura 1.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

1.2.5. Stakeholders

Los Stakeholders son grupos con poder real o potencial para influir en las decisiones gerenciales⁶. Los Stakeholders

⁵ Porter, Michael, [1995], Ventajas competitivas. / Ed. Free Press, New York, sp.

⁶ Definición de Stakeholders. Wikipedia. Obtenida el 18 de octubre de 2009 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

es un individuo o grupo de individuos que tiene intereses directos e indirectos en una empresa que puede ser afectado en el logro de sus objetivos por las acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales, ya que estas tienen obligación moral con la sociedad y estas obligaciones se conoce como responsabilidad social empresarial.”



Figura 1.2 Stakeholders

1.2.6. Innovación de valor – Océano azul

1.2.6.1. Océano azul y océano rojo

El océano rojo y el océano azul son estrategias diferentes para actuar en mercados competitivos y

saber cómo crean nueva demanda las buenas ideas.⁷



Figura 1.3 Innovación de valor – Océano Azul

1.2.6.2. Propuesta de valor

Otro de los temas fundamentales en el desarrollo del Balanced Scorecard se conoce como la propuesta o promesa de valor a los clientes. Si una empresa descuida la definición de su propuesta de valor, muy pronto se encontrará que sus estrategias no funcionan, pues no tiene claro

⁷ LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología para la gestión empresarial basada en el Balanced Scorecard"

lo que está ofreciendo a sus clientes, ni en qué se diferencia.

Dice Kaplan “una visión describe un resultado deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados”. Las propuestas de valor a los clientes representan los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es un concepto clave para poder identificar los procesos internos, del negocio, establecer los inductores e indicadores y la infraestructura necesaria que le dará vida a la estrategia.⁸

1.3. Traslado al BSC

1.3.1. Perspectivas estratégicas

A pesar de que son cuatro las perspectivas que identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas

⁸ Robert S. Kaplan and David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2002. 102 pp

perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

1.3.1.1. Clientes

Esta perspectiva busca responder a las expectativas del mercado y clientes de la empresa. Del logro de los objetivos de esta dimensión, dependerá en gran medida, la generación de valor enunciado por la organización en la perspectiva financiera.

1.3.1.2. Financiera

Su objetivo es responder a las expectativas de los accionistas o del dueño de la empresa. En consecuencia sus objetivos se centran especialmente en la creación de valor para dueños o accionistas, con altos índices de rendimiento y garantía de desarrollo sustentable del negocio.

1.3.1.3. Procesos internos

En esta tercera perspectiva se identifican las actividades y procesos internos claves de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los clientes y dueños o accionistas de la empresa. Es por esa razón que, usualmente, los objetivos de esta perspectiva se formulan luego que se han definido los futuros objetivos financieros y los del cliente

1.3.1.4. Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta perspectiva considera que las bases del éxito actual y futuro de la organización están en las capacidades intelectuales del personal, el uso de tecnologías y accesos a fuentes de información. Estos elementos sustentan el desempeño actual y futuro de la empresa u organización y son los constituyentes fundamentales de una organización de aprendizaje, con capacidades propias para permanecer en el negocio adaptándose a nuevas realidades, a cambiar y mejorar

1.3.2. Objetivos estratégicos

Son propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo cauda efecto.

Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la empresa. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio mientras que los objetivos organizacionales se refieren a cómo hacer productivos los negocios en el término de un año.⁹

1.3.3. Mapa estratégico

Bajo la metodología CMI, se dice que la estrategia no se puede aplicar, si no se comprende y no se comprende, si no se puede describir, uno de los propósitos del mapa estratégico, es la descripción clara de la estrategia. Se llama mapa estratégico a la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en que se basa la estrategia.

⁹ Martínez Daniel [2005]. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. España.

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral debe ser explícito en mostrar cuál es la hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores del BSC forma parte de una cadena de relaciones causa efecto, que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles con respecto al cliente y a los accionistas.¹⁰

1.3.4. Matriz del BSC

La Matriz del BSC muestra los componentes del mapa estratégico, presenta diversos componentes del mapa estratégico y permite la administración de la estrategia en un formato de una sola hoja. También llamado Tablero de Control que integra las perspectivas, los objetivos, las metas, los indicadores e iniciativas estratégicas con herramientas didácticas como semáforos, odómetros, que servirán para medir el desempeño, también incluye gráficos históricos e indicadores de tendencia.

¹⁰ Martínez Daniel [2005]. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. España.

CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Dentro del siguiente capítulo se analizará detalladamente la descripción de la hacienda en estudio, en lo referente a la identificación de las instalaciones, procesos, productos y servicios que se originan en la misma. Así mismo se describirá la estrategia actual que propone la Hacienda “Don Oswaldo” en cuanto a su planificación estratégica.

El estudio de estrategia actual de la Hacienda “Don Oswaldo” es un referente de base para que posteriormente se realice la propuesta de enfoque estratégico del negocio y se presenten las soluciones y recomendaciones adecuadas a fin de optimizar la organización y alinear los objetivos estratégicos mediante un Balanced Scorecard.

2.1. Antecedentes

La hacienda cacaotera agrícola “DON OSWALDO “, pertenece al grupo QUIROLA, conformado junto con otras, la rama cacaotera del sector agrícola de dicho grupo, la cual se dedica a la producción y comercialización de cacao de alta calidad, con estrictos controles técnicos desde la siembra hasta la cosecha.

El grupo QUIROLA, nace en el año 1960 como una iniciativa de su fundador, el Sr. Esteban Quirola y está formado por varias empresas especializadas en las áreas: agrícola, acuícola, comercial e industrial, con décadas de actividad en el Ecuador, generando puestos de empleo y contribuyendo con el desarrollo del país.

Desde su establecimiento, el Grupo Quirola exporta sus productos a Norteamérica, Europa, Asia y el resto del mundo, siendo hoy su marca, "Quirola", ampliamente reconocida y apreciada como la investidura de un producto de calidad superior en los más exigentes mercados internacionales, habiéndose constituido en un referente de excelencia, confianza, profesionalismo y experiencia.

Su fundador, el Dr. Esteban Quirola, con visión futurista en la década de los 50 da escape a su espíritu emprendedor al sector bananero, dando paso esa generación de orenses emprendedores despertando el auge bananero.

El sector ganadero también ha formado parte de la acción emprendedora de su fundador, con la importación del extranjero de los mejores ejemplares tanto para la producción de leche como de carne que han sido debidamente aclimatados en las haciendas Los Álamos y Secadal.

El sector de cultivo del camarón ha sido una de las actividades donde mayor ahínco ha demostrado la perseverancia y su talento para convertir miles de hectáreas de salitrales en prósperos centros de cultivo del crustáceo.

2.2. Información general

2.2.1 Propiedad y ejecutivos

La Hacienda “Don Oswaldo” es de propiedad del Dr. Esteban Quirola de capital 100% privado.

ADMINISTRADOR: Altamirano Cujilán Javier Samuel

ASISTENTE DE ADMINISTRADOR: Briones Alaya Rosa

2.2.2 Proceso y productos

El proceso productivo del cultivo del cacao consta de las siguientes etapas:

- Recolección o selección de los frutos
- Extracción del grano

De la cosecha de la mazorca del cacao se obtiene los siguientes productos para exportación y subproductos:

- Cacao en grano (Variedades “Forastero” y “Criollo”)
- Licor o pasta de cacao
- Polvo de cacao
- Manteca de cacao
- Abono orgánico a base del compost hecho de la cáscara y conchas de la mazorca del cacao.

Estos productos se exportan en las siguientes presentaciones:

- El cacao en grano en sacos de cabuya libres de aceite mineral de 69 kilos de acuerdo a los estándares internacionales establecidos para sacos de yute y cabuya empleados en la exportación de materias primas selectas.
- El licor o la pasta en cajas de cartón y fundas de 30 kilos.
- El polvo en sacos de papel de 25 kilos.
- La manteca en cajas de 25 kilos.



Figura 2.1 Tipos de productos y subproductos de la hacienda
 a) Cacao en pepa b) Polvo de cacao c) Licor de cacao d) Manteca de cacao y e) Abono orgánico.

2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional actual de la Hcda. "Don Oswaldo" está formada por el administrador con su respectivo asesor, el secretario quien es encargado de llevar los registros de las entradas y salidas de insumos así como de la producción, y a su vez envía la información a oficina general para que sea contabilizada.

También cuenta con un jefe de personal, quien tiene a su disposición aproximadamente 30 personas, quienes realizan las labores diarias como mantenimiento de la plantación y la cosecha. Además existen 10 personas quienes realizan la labor de riego así como el mantenimiento de las estructuras

de riego como tuberías y aspersores y por último, el personal de secado, quien se encarga de colocar la producción previamente fermentada en tinas para proceder al proceso de secado, el cual dura 12 horas a través de maquinarias sofisticadas de aceleración de secado.

Cabe recalcar que la Hcda. Don Oswaldo contrata servicios eventuales de agentes de erradicación de plagas que se encargan de realizar la labor de fumigado por toda la plantación.

A continuación se presenta el organigrama funcional de la hacienda:

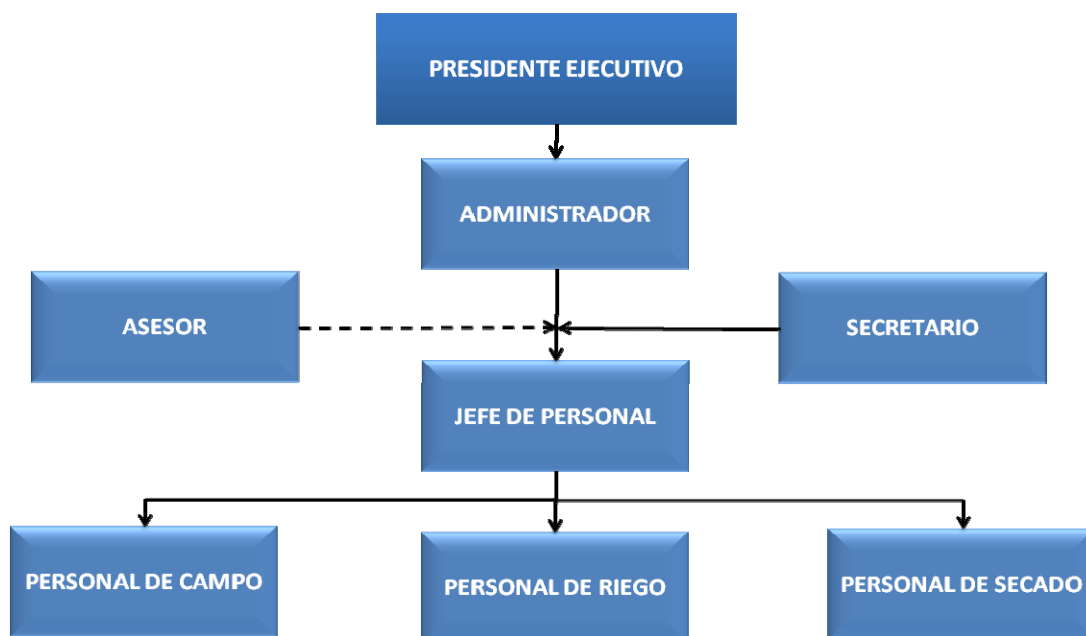


Figura 2.2 Organigrama de la Hacienda "Don Oswaldo"

2.4 Información Externa

2.4.1 Ubicación geográfica

La Hacienda cacaotera “Don Oswaldo” posee 100 Ha y está situada en el cantón Milagro de la provincia del Guayas, en la vía Simón Bolívar, zona rural Sto. Domingo.

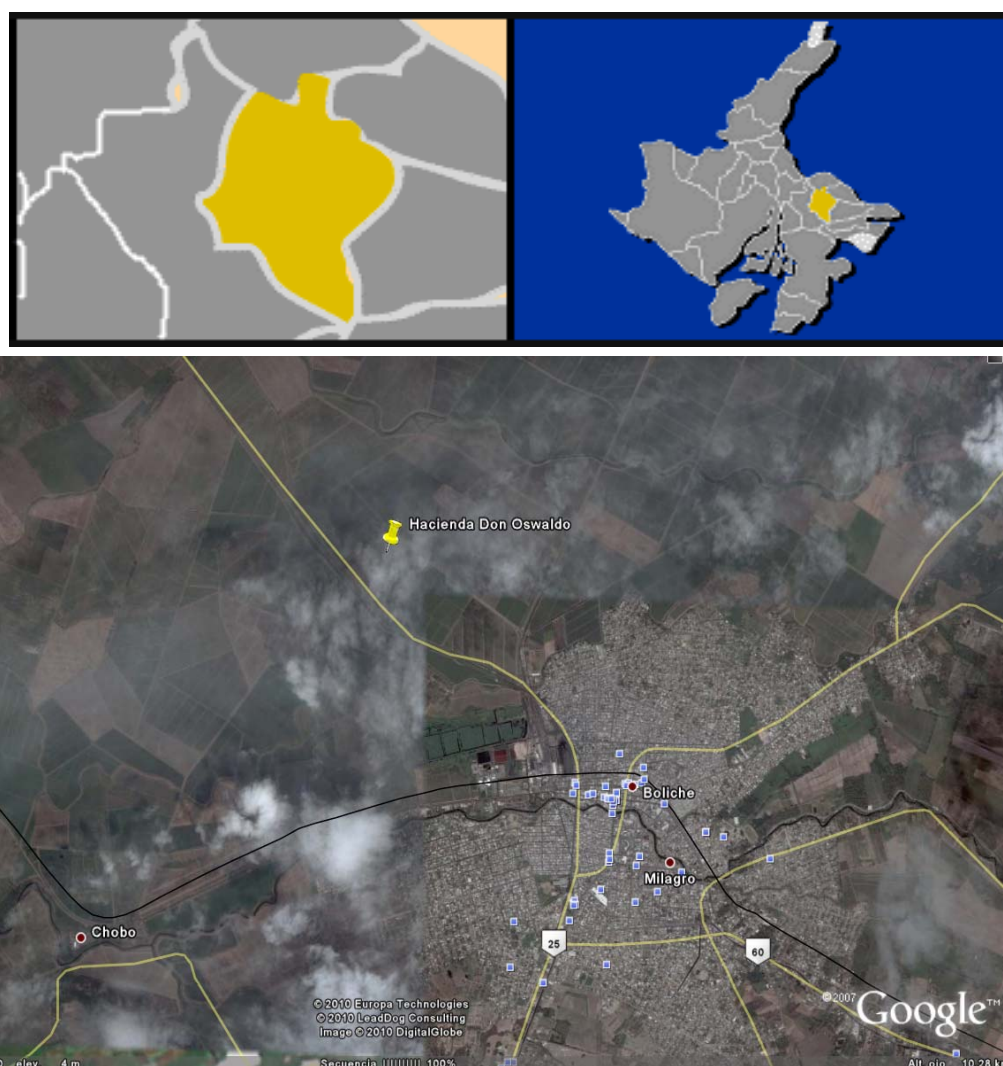


Figura 2.3 Ubicación Geográfica de Hcda “Don Oswaldo”

2.5 Estrategia actual

La estrategia actual de la hacienda sigue los lineamientos del Grupo Quirola. Sin embargo no existen indicadores específicos para ésta, de acuerdo a los objetivos estratégicos que estén alineados a la misión y visión del grupo; por lo que la implementación de un Balanced Scorecard favorecerá la integración e interrelación de la información de las distintas áreas del negocio.

La misión y visión actual se describe a continuación:

2.5.1 Misión

Liderar con excelencia el mercado de exportaciones agrícolas y acuícolas del Ecuador y sus actividades comerciales e industriales relacionadas a través de productos y servicios de alta calidad y una óptima atención a nuestros clientes, manteniendo nuestros recursos humanos en constante fortalecimiento y apego estricto a las leyes laborales.

2.5.2 Visión

Una empresa fuerte, sólida, generadora de riqueza, firmemente posicionada en el entorno nacional e

internacional, que haya alcanzado un alto reconocimiento de calidad, con clientes convertidos en amigos leales, un recurso humano comprometido con la empresa, y líder en el desarrollo de la producción bananera, camaronera y cacaoera del Ecuador.

CAPÍTULO III

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO

En este capítulo se hace un análisis de la situación interna y externa de la Hcda. “Don Oswaldo” como lo son sus oportunidades y amenazas, mercado y su competencia tratándose del ámbito externo y de la misma manera sus fortalezas y debilidades tratándose del ámbito interno de la organización, también se hará un profundo análisis de las partes involucradas en la hacienda como es el caso de sus stakeholders.

También se explorará nuevas vías de desarrollo para crear estrategias innovadoras por medio de la metodología del Océano Azul, de tal manera que permita incrementar la rentabilidad del negocio explotando nuevos factores de competencia y sobre todo orientando su producción a un mercado donde se tiene clientes no usuales.

3.1. Definición del negocio de la empresa

La Hcda. “Don Oswaldo” se define dentro del área de producción agrícola del Grupo Quirola, como una sección cacaotera, la cual se dedica a la producción y comercialización de cacao de alta calidad, con estrictos controles técnicos desde la siembra hasta la cosecha,

en vista del gran mercado potencial que tiene principalmente en Asia y Europa, para lo cual cuenta con certificaciones de calidad y ambientales de suma importancia como consecuencia del cambiante y exigente mercado con el que cuenta.

En aras de la satisfacción de sus principales clientes, la Hcda. "Don Oswaldo" cuenta con las siguientes certificaciones: ISO 9001, 14001; EUREPGAP; BASC; RAINFOREST; ALLIENCED CERTIFIED, y de esta manera garantizar la confiabilidad de sus productos, lograr posicionar su imagen, ser diferentes y hacer frente a la competencia que se incrementa cada día más con nuevas estrategias de acuerdo a las tendencias del mercado.

3.2. Análisis FODA

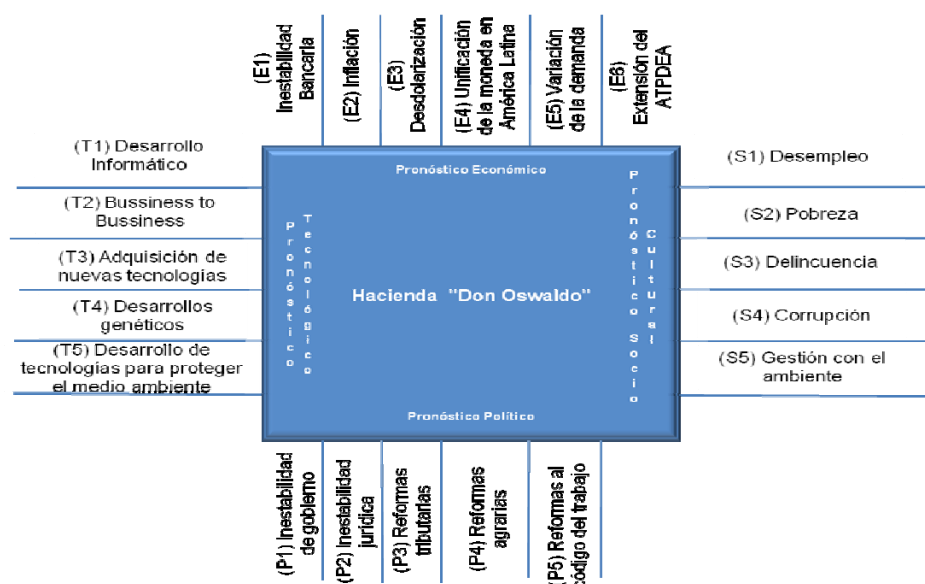
El análisis FODA es una metodología que permite relacionar los aspectos externos del negocio (oportunidades y amenazas) con aspectos internos (fortalezas y debilidades) a fin de diseñar estrategias que permitan aprovechar lo mejor de ambos entornos y proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas.

3.2.1. Oportunidades y Amenazas – Análisis PEST

Para conocer la posición externa actual de la hacienda, se ha procedido a realizar el análisis PEST, para conocer sus principales y potenciales oportunidades así como sus amenazas en el mercado que se desenvuelve; para lo cual se tomará en cuenta los siguientes factores: Político, Económico, Socio-Cultural, tecnológico y de medio ambiente.

Para poder desarrollar dicho análisis, se recurre a una lluvia de ideas sobre la actual situación de mercado, dicha información está recopilada en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.1 Análisis PEST



Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís

Pronóstico Económico

- *Inestabilidad Bancaria* (E1), debido a la situación económica y financiera que ha atravesado el país, se ha especulado con feriados bancarios, lo cual ha provocado que la gente pierda la confianza en la banca privada, todo esto sumado a una serie de regulaciones a las cuales la banca ha sido sometida en este último gobierno y a la actual crisis mundial, provoca que las instituciones financieras tomen medidas exorbitantes al momento de conceder créditos, la cual de una u otra manera sería una amenaza no sólo para la Hcda. Don Oswaldo, sino para cualquier tipo de industria, al momento de contraer deudas como vías de financiamientos.
- *Inflación* (E2), el creciente cambio de precios principalmente de productos importados, debido a la crisis mundial que agobiado al mundo entero en estos últimos años, ha sido una de las principales trabas que impide constantemente que la organización no cumpla con su principal objetivo que es incrementar la rentabilidad, ya que al adquirir un insumo más caro se hace difícil mantener un precio competitivo.
- *Desdolarización* (E3), desde que se posesionó el actual gobierno se ha especulado en la adopción de una nueva

moneda a nivel regional, teniendo como principales protagonistas a Venezuela, Bolivia y Ecuador, lo cual conllevaría a una eminente desdolarización, retomando así una moneda débil lo cual produciría que se disparen los índices de inflación conllevando a un desastre económico, lo cual sería una seria amenaza no solo para la industria ecuatoriana sino para la industria regional que adopten este tipo de medidas.

- *Unificación de la moneda en América latina (E4)*
- *Variación de la demanda (E5)*, debido al incremento de la competencia, surgimientos de nuevas tecnologías, también la variación de la demanda viene dada en gran manera por las tendencias del mercado y las nuevas exigencias de los clientes, como por ejemplo la preferencia por el producto orgánico. Desde este punto de vista el hecho de que la preferencia por lo orgánico en el mercado internacional afecte la demanda de la producción de cacao representaría una gran oportunidad para incursionar en el ámbito orgánico, y explotar este potencial de producción, ya que la Hcda. Don Oswaldo cuenta con los recursos necesarios, para hacerlo, obteniendo asesoría técnica e invirtiendo en nuevas vías de desarrollo.

- *Extensión del ATPDEA (E6)*, durante mucho tiempo, Ecuador ha sido beneficiado por las preferencias arancelarias de parte de los Estados Unidos, debido a la colaboración en la lucha contra el narcotráfico. Esta preferencia arancelaria es extendida principalmente para la producción agrícola, lo cual implica una gran ventaja al momento de exportar nuestros productos, y no sería halagador para la industria agrícola ecuatoriana saber que este tipo de preferencias van a ser eliminadas, ya que implicaría pagar más aranceles y por consiguiente la subida de los precios de las exportaciones, haciendo a la producción agrícola ecuatoriana menos competitiva o en su defecto disminuir los niveles de rentabilidad para mantener un precio competitivo.

Pronóstico Tecnológico

- *Desarrollo informático (T1)*, en el mundo cambiante actual, es usual que las organizaciones se encuentren automatizadas y esto implica implementar sistemas de información que no se limitan al control y registro de actividades sino que van más allá, llegando a la cúspide organizacional ayudando en la toma de decisiones, desde lo

operacional hasta lo estratégico, por lo cual representaría una gran oportunidad no sólo para la Hcda. "Don Oswaldo" de manera específica, sino para todo el grupo Quirola en su conjunto, contar con un sistema informático que coadyuve a la toma de decisiones.

- *Bussiness to Bussiness B2B (T2)*, es una forma de sacarle el máximo provecho a una gran herramienta que es el internet, ya que hoy en día las transacciones comerciales a través del internet se han masificado, esto representaría una gran oportunidad para la Hcda. "Don Oswaldo" ya que cuenta con clientes finales internacionales, con las cuales podrías establecer vínculos comerciales de manera directa a través del internet.
- *Adquisición de nuevas tecnologías (T3)*, sería una gran oportunidad para tener mayor productividad y optimizar tiempo y recursos, además de tecnologías de información sería sumamente importante para la hacienda adquirir tecnologías para optimizar el sistema de riego de la plantación así como para acelerar de manera eficiente el proceso de secado del cacao.
- *Desarrollos genéticos (T4)*, la industria agrícola frente a este gran problema de cambios climáticos debido al

calentamiento global y la aparición de nuevas patologías que afectan a diferentes tipos de cultivos, ha apostado por nuevos desarrollos genéticos para obtener variedades más fuertes de tal manera que sobrevivan a las nuevas condiciones climáticas y a la vez optimicen la producción.

- *Desarrollo de tecnologías para proteger el medio ambiente (T5)*, las tendencias del mercado al momento de desarrollar nuevas tecnologías es preservar el medio ambiente, por lo cual sería esencial sobre todo para una empresa agrícola como la Hcda. Don Oswaldo preservar el medio, el suelo disminuir la contaminación de los ríos y desagües.

Pronóstico político

- *Inestabilidad de gobierno (P1)*, debido a la inestabilidad de gobiernos en estos últimos años, lo cual implicaría una inestabilidad jurídica, ya que ante la eventualidad de un gobierno estable estarían implicado también todo el cuerpo legal que ha sido desarrollado e implementado en el país.
- *Inestabilidad jurídica (P2)*, el surgimiento de nuevas leyes así como las constantes modificaciones a éstas han hecho que se levante voces de protestas a nivel nacional lo cual conllevaría a una estabilidad jurídica en todos los ámbitos.

Por lo cual el sector agrícola no sería la excepción, y esto representaría una gran amenaza para la Hcda. Don Oswaldo.

- *Reformas tributarias (P3)*, el FISCO tentado por una mayor captación de recursos se puede ver tentado en hacer reformas tributarias que afecten los intereses de la industria agrícola ecuatoriana, pero viéndolo desde otro punto de vista estas reformas pueden ser positivas para estimular la economía lo cual sería una gran oportunidad para la industria.
- *Reformas agrarias (P4)*, debido a los cambios de funcionarios públicos constantes sobre todo de titulares de esta cartera (ministros).
- *Reformas al código del trabajo (P5)*, debido a la situación laboral actual, el incremento del desempleo y el establecimiento de nuevos salarios mínimos vitales.

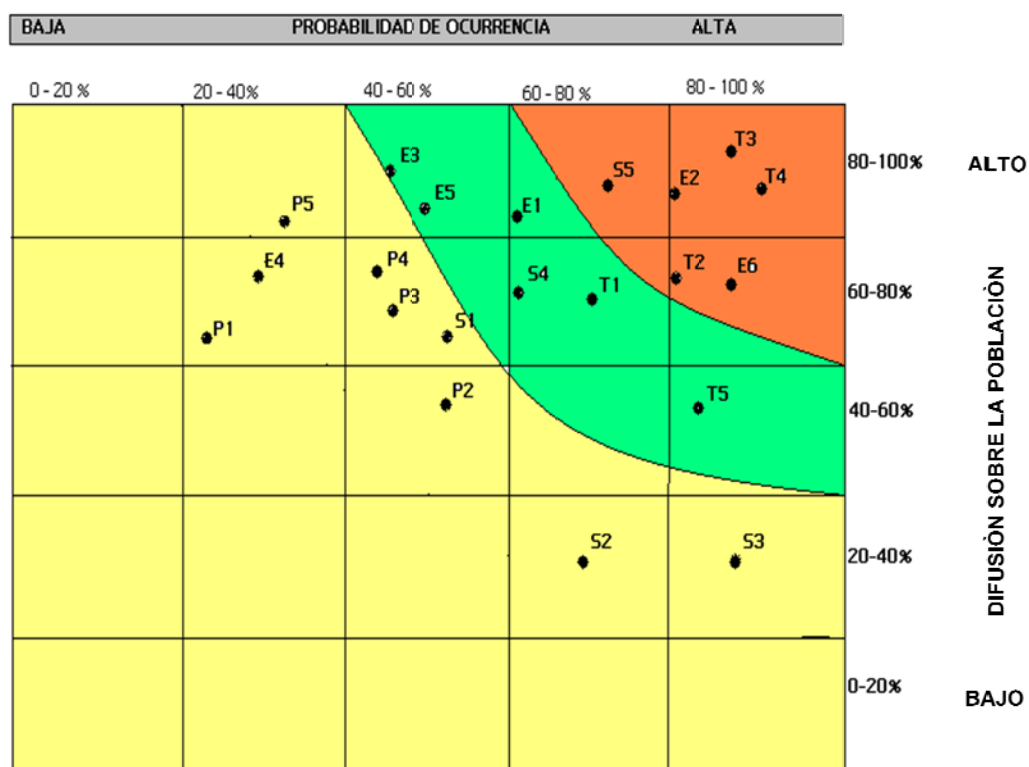
Pronóstico Socio - Cultural

- *Desempleo (S1), Pobreza (S2) y Delincuencia (S3)*, estos tres factores van de la mano, debido a la crisis económica actual, es posible que los índices de desempleo y pobreza se incrementen.

- *Corrupción (S4)*
- *Gestión con el ambiente (S5)*

Una vez determinado los pronósticos económicos, tecnológicos, sociales y ambientales, se procede a posicionarlos en una matriz de probabilidad de ocurrencia como se detalla a continuación:

Gráfico 3.2 Matriz Probabilidad - Difusión



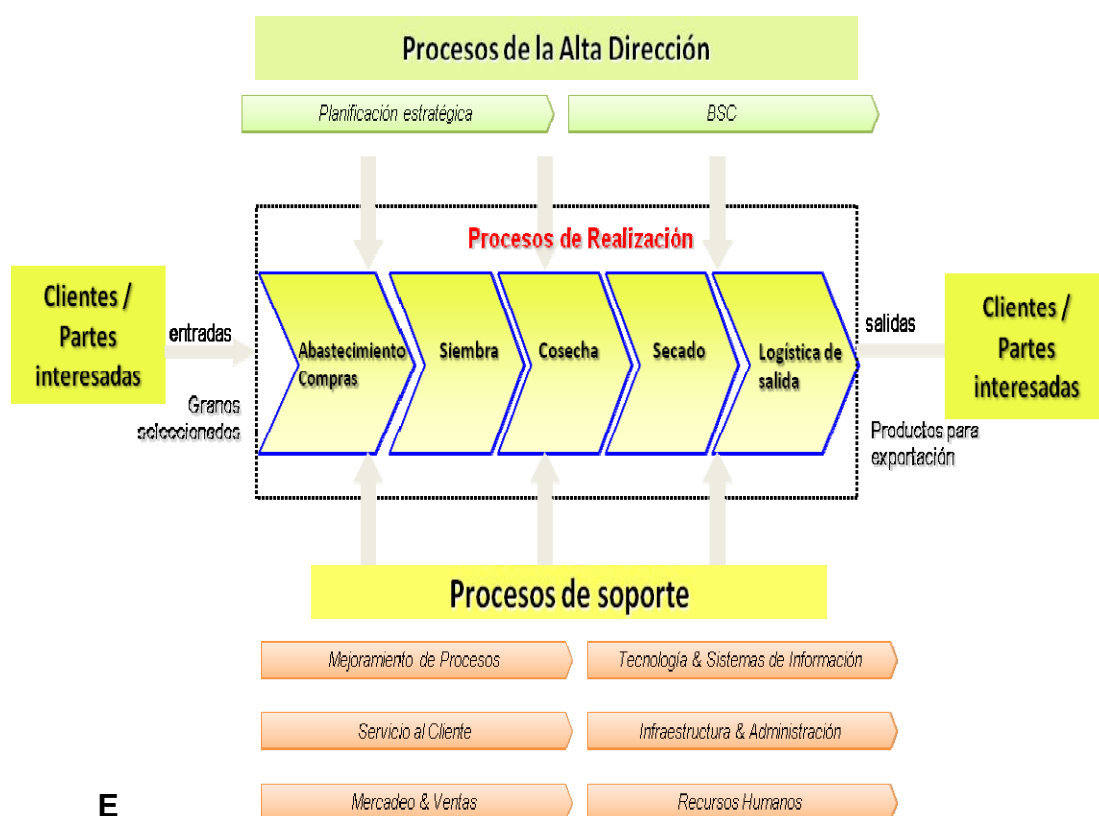
Fuente: Información de prensa y reportes políticos.

Elaboración: A. Ruiz y A. Solís.

3.2.2. Fortalezas y Debilidades

Para localizar cuáles son los valores, capacidades o conocimientos que posee la hacienda, se ha realizado un análisis a través de la cadena de valor, para detectar los factores que la hacen competitiva y que le permiten diferenciarse de las demás a nivel nacional.

Gráfico 3.3 Cadena de valor de la Hacienda “Don Oswaldo”



laborado por: A. Ruiz y A. Solís.

Dentro de la cadena de valor de la Hcda. Don Oswaldo se detectaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Gráfico 3.4 Determinación de Fortalezas y Debilidades

Escala de calificación del Grado de Impacto de la Fortaleza o Debilidad

1: CONSIDERABLE

2: IMPORTANTE

3: MUY ALTO

INFRAESTRUCTURA & ADMINISTRACION	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.-Ubicación geográfica	x		3
2.-Organización & Métodos	x		2
3.-Control interno		x	3
RECURSOS HUMANOS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.-Relación jefe-trabajador		x	2
2.-Motivación y capacitación		x	2
TECNOLOGIA & SISTEMAS DE INFORMACION	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Tecnología de procesamiento	x		3
2.-Sistemas de comunicación		x	1
ABASTECIMIENTO	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.-Dep. técnico de abastecimiento		x	3
2.-Compra de insumos en el mercado interno		x	3
LOGISTICA DE ENTRADA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.-Control de calidad de insumos		x	1
2.-Manejos de insumos		x	2
MANUFACTURA & OPERACIONES	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.-Ambiente de trabajo (plagas)		x	3
2.-Mantenimiento de instalaciones	x		2
LOGISTICA DE SALIDA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.-Despacho justo a tiempo de la producción	x		3
MERCADEO & VENTAS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.-Publicidad y reconocimiento de los productos	x		1
2.-Venta a intermediarios		x	3
SERVICIO AL CLIENTE	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.-Servicio Postventa		x	2

Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís.

➤ **Infraestructura & Administración**

La Hacienda “Don Oswaldo” se encuentra a 46 km del puerto principal del Ecuador, Guayaquil, por lo que una de sus fortalezas es su buena ubicación geográfica para sus productos de exportación, además que cuenta con excelentes caminos viales para la transportación pesada. Otra fortaleza en lo administrativo es el Know-How propio del grupo Quirola en cuanto a organización y métodos. Mientras que muestra gran debilidad en cuanto al uso de indicadores para el control interno.

➤ **Recursos Humanos**

La hacienda tiene deficiencias en lo referente a la gestión del talento humano, principalmente en las interrelaciones del personal administrativo con el operativo. Además no cuentan con planes de capacitación a largo plazo ni incentivos motivacionales.

➤ **Tecnología y Sistemas de Información**

La hacienda cuenta con maquinarias de última tecnología para el procesamiento de cacao en sus derivados. Mientras que por su ubicación en zona rural, no todas las compañías proveedoras de servicios de telecomunicaciones tienen cobertura a ésta.

➤ **Abastecimiento y compras**

La hacienda tiene debilidad en cuanto al abastecimiento de insumos necesarios en su proceso productivo por la variabilidad en los tiempos de entrega de sus proveedores, evidenciando serios problemas en el plan de inventarios, selección de proveedores y alianzas con los mismos.

➤ **Logística de Entrada**

La hacienda no cuenta con un departamento de control de calidad de los insumos que adquiere de sus proveedores. Este control se realiza solo a través de los requerimientos y necesidades definidas en sus contratos.

➤ **Logística de Salida**

Los productos de la hacienda son ubicados en su carga unitaria en los camiones y/o contenedores según el destino de la orden, a través de estrictos controles en lo referente a tiempos de entrega y seguridad patrimonial.

➤ **Mercadeo & Ventas**

Una de las fortalezas de la hacienda es la publicidad que cuenta al pertenecer al Grupo Quirola, por tanto su imagen se ve fortalecida al poseer este logo. En gran porcentaje la producción total de cacao y sus derivados tienen como destino un solo cliente, por lo que es muy dependiente de éste.

➤ **Servicio al Cliente**

La hacienda no realiza seguimiento a las órdenes entregadas, al no contar con servicio postventa en su estructura organizacional.

3.2.3. Estrategias derivadas del Análisis FODA

Dadas las oportunidades y amenazas junto con las fortalezas y debilidades propias de la Hcda. Don Oswaldo se generarán una serie de alternativas estratégicas. Las alternativas estratégicas derivadas del análisis FODA deben basarse en potenciar las fortalezas y superar las debilidades para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Estrategias ofensivas (FO): Es la forma de potenciar las fortalezas para aprovechar mejor las oportunidades, se debe:

- Sembrar otras variedades más resistentes y rentables de cacao, aprovechando las características del terreno dado su ubicación geográfica.
- Programar la producción de cacao para satisfacer la demanda insatisfecha del mercado nacional.

- Elaborar productos finales como chocolate y sus derivados con una marca Premium utilizando la tecnología existente.

Estrategias defensivas (FA): Es la forma de potenciar estas fortalezas para hacer frente a las amenazas, se debe:

- Importar insumos agrícolas de manera directa sin intermediarios disminuyendo de alguna manera el alto costo que se paga en el mercado local.
- Obtener asesoría técnica e incursionar en el mercado orgánico ajustando la tecnología existente en los procesos a nuevas líneas de producción.

Estrategias adaptativas (DO): Como se logra superar las debilidades para aprovechar las oportunidades, se debe:

- Identificar fallas en el control interno, realizar reingenierías y establecer puntos clave de control interno utilizando las oportunidades tecnológicas existentes en el mercado.
- Mejorar la gestión del talento humano en la hacienda a través de subsistemas de Recursos Humanos.

Estrategias de supervivencia (DA): Como logramos superar estas debilidades para afrontar las amenazas, de las cuales se tiene:

- Mejorar el control interno a través de indicadores de productividad y eficiencia para reducir costos en el proceso.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para mejorar el abastecimiento de insumos siendo más competitivos en el mercado.
- Buscar asesoramiento técnico, legal y organizacional.

TABLA 3.1
ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANALISIS FODA
PARA LA HCDA. "DON OSWALDO"

ANALISIS FODA HCDA. DON OSWALDO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explotar otras variedades 2. Orientación al mercado nacional 3. Elaboración de productos finales 4. Comercio electrónico – Business to Business 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Crecimiento de la producción orgánica 3. Variación en la demanda. 4. Reformas agrarias
FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación geográfica 2. Planeación precisa de la producción. 3. Tecnología de procesamiento 4. Publicidad y reconocimiento de los productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experimentar con nuevas variedades 2. Programar la producción de cacao para satisfacer la demanda nacional insatisfecha 3. Elaborar productos finales (chocolate) con tecnología actual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importación directa de insumos propios. 2. Obtener asesoría técnica e incursionar en el mercado orgánico.
DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Control interno. 2. Abastecimiento de insumos. 3. Sistemas de comunicación. 4. Relaciones internas (jefe-trabajador) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un eficiente sistema de control interno. 2. Mejorar la gestión del talento humano 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planteamiento de indicadores para el mejoramiento del control interno y reducir costos 2. Alianzas estratégicas con los proveedores. 3. Tener asesoramiento legal.

Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís

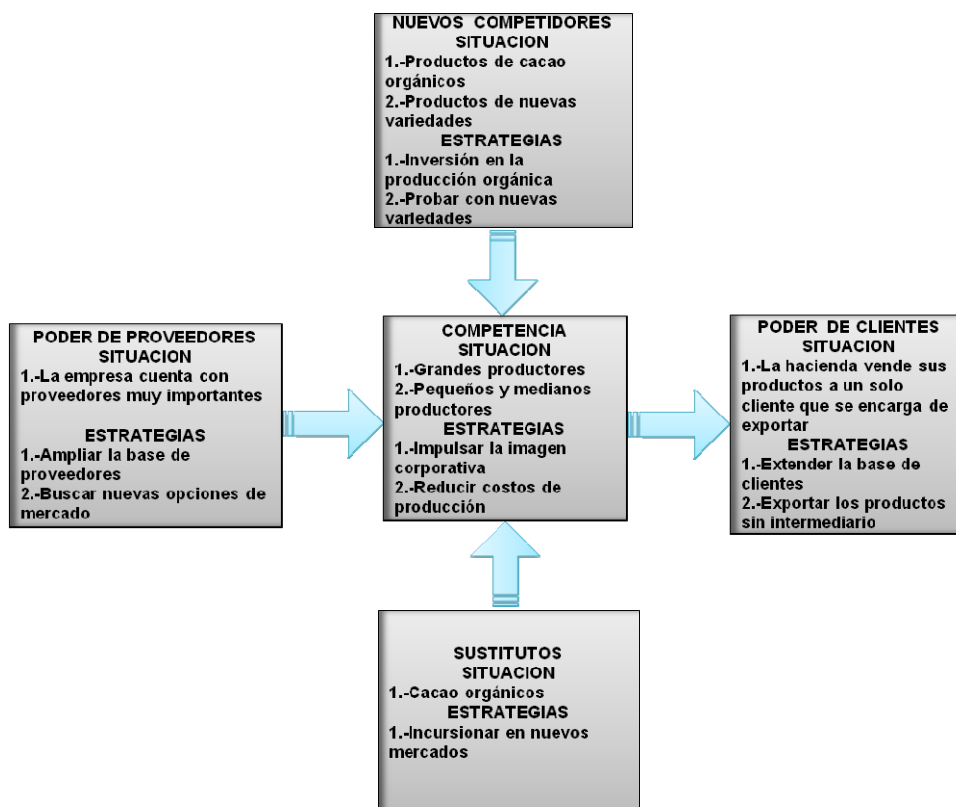
3.3 Análisis del mercado y de la competencia

Para analizar el mercado y la competencia de la hacienda, se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo analiza

el poder de los proveedores y compradores sobre la Hcda. Don Oswaldo, así como las barreras de entrada de nuevos competidores, la intensidad de la competencia y la presencia de productos sustitutos. Este análisis consiste en identificar el nivel de poder que posee cada factor, pudiendo ser definido como bajo o alto.

En la siguiente gráfica se representa el modelo de las cinco fuerzas de Porter que inciden en la hacienda:

Figura 3.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís

A continuación se procederá a analizar a la competencia actual de la hacienda, así como los potenciales y nuevos competidores en el mercado, de igual manera se analiza el grado de poder que mantienen sobre ésta uno de sus principales stakeholders como son sus proveedores y sus clientes, en caso de encontrar un acceso de poder que resulte desfavorable para la Hcda. Don Oswaldo, se procederá a diseñar una estrategia para hacer frente a dicha situación.

Según el análisis realizado, se puede concluir lo siguiente:

Entrada de nuevos competidores: los principales competidores de la industria cacaotera ecuatoriana en general, son productores de cacao provenientes de países vecinos principalmente de Colombia y Perú, quienes han desarrollado nuevas variedades más resistentes y nuevas técnicas de cultivo y producción. Sin embargo una importante barrera de entrada son las fuertes trabas arancelarias a la importación de productos para proteger la economía nacional.

También es muy importante tomar en consideración la producción orgánica de cacao, la cual se acrecienta día a día, siguiendo las tendencias del mercado por un producto más saludable libre de químicos, ganando terreno principalmente en el mercado europeo.

Estrategia: Invertir en la investigación y desarrollo de nuevas variedades de cacao de ramilla, de tal manera que permita optimizar la producción y hacer frente a la competencia, realizar estudios de mercado, asesorarse de manera adecuada para incursionar en la producción orgánica, ya que sería una excelente vía de desarrollo para el futuro.

Competencia actual: La competencia actual de la Hcda. Don Oswaldo está conformada por grandes productores cacaoteros, sin desvirtuar a los medianos y pequeños productores cuyos productos de alguna manera van destinada a la exportación.

Estrategia: Impulsar la imagen corporativa de la empresa, reducir costos de producción para mantener un precio competitivo.

Productos Sustitutos: La Hcda. "Don Oswaldo" no presenta riesgos con respecto a productos sustitutos, ya que el cacao ecuatoriano va destinado principalmente para la producción de chocolate, para el cual no existe un producto sustituto. El único producto que podría reemplazarlo es el cacao orgánico.

Estrategia: Incursionar en el mercado de cacao orgánico.

Poder de los proveedores: La empresa cuenta con proveedores locales muy importantes, existe una variedad de proveedores que venden los insumos agrícolas a precios similares por lo cual es poco el poder que los proveedores mantienen sobre la hacienda.

Estrategia: Buscar nuevas opciones al momento de comprar insumos agrícolas como importar de manera directa sus propios insumos, ampliar la base de proveedores.

Poder de los Clientes: En la industria cacaotera ecuatoriana, existe mucha competencia, debido a lo cual el cliente tiene mucho poder, porque tiene más opciones que se ajusten a sus intereses, pero la Hcda. "Don Oswaldo" tiene solo un cliente con quien mantiene buenas relaciones comerciales.

Estrategia: Ampliar la base de clientes de pequeños exportadores de la zona mediante la promoción y difusión de sus productos.

3.4 Análisis de los Stakeholders

Los stakeholders son agentes relacionados con la empresa, los cuales influyen en sus operaciones y viceversa, estos agentes pueden ser internos tales como accionistas, empleados, sindicatos y en general por miembros que pertenecen a la organización y los stakeholders externos están formados por grupos externos a la organización como bancos, proveedores, clientes, gobierno, medio ambiente, comunidad etc.

Los stakeholders de la hacienda que se analizará son:

- Clientes
- Empleados
- Accionistas
- Proveedores

Clientes

Se realizaron encuestas (Anexo N° 1), del cual se obtuvo los siguientes resultados mostrados en la gráfica 3.5. Las necesidades de este grupo de interés se citan en orden de acuerdo a la prioridad.

Gráfico 3.5 Stakeholders- cliente

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO			REGLA DE CALIFICACIÓN	
EMPRESA	SIMBOLO	% MERCADO	1	TOTALMENTE INSATISFECHO
Hacienda "Don Oswaldo"	●—●		2	ALGO INSATISFECHO
Hacienda "La Esperanza"	◆-◆		3	INDIFERENTE
Hacienda "Fernández"	●-●		4	ALGO SATISFECHO
			5	TOTALMENTE SATISFECHO

Determinar los principales requerimientos de los Clientes y cómo la empresa puede satisfacerlos

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) de los CLIENTES para con la empresa?	Prioridad	CALIFICACION					¿Cómo se podría innovar la relación con el CLIENTE de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Tiempos de entrega	25%	●		◆	●		La empresa contará con un óptimo sistema de distribución
2	Calidad del producto	35%			◆	●	●	Se certificará los procesos internos
3	Precios competitivos	25%		◆	●	●		Se optimizará los recursos
4	Diversidad de productos	10%		●	●	●	◆	Se contará con una estrategia de diferenciación.
5	Servicios en línea	5%	●	●	●	●	◆	Comercio electrónico

Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís

Fuente: Encuestas a clientes

Accionistas

La encuesta realizada al accionista de la empresa (Anexo N°2), el cual muestra las necesidades requeridas por este grupo son:

Gráfico 3.6 Stakeholders- Accionistas

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO			REGLA DE CALIFICACIÓN	
EMPRESA	SIMBOLO	% MERCADO	1	TOTALMENTE INSATISFECHO
Hacienda "Don Oswaldo"			2	ALGO INSATISFECHO
			3	INDIFERENTE
			4	ALGO SATISFECHO
			5	TOTALMENTE SATISFECHO

Determinar los principales requerimientos de los Accionistas y cómo la empresa puede satisfacerlos

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) de los ACCIONISTAS para con la empresa?	Prioridad	CALIFICACION					¿Cómo se podría innovar la relación con el ACCIONISTA de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Rentabilidad consistente				●			Promocionar los productos a través del Grupo corporativo
2	Información financiera veraz y oportuna				●			Controles financieros estrictos y auditorías contables.
3	Buena administración de la empresa						●	Implementación de BSC
4	Incremento de utilidades			●				Reducción de costos e incremento de ventas.
5	Imagen corporativa						●	Publicidad y marketing.

Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís

Fuente: Encuestas a accionistas

Proveedores

Las encuestas realizadas a algunos proveedores de la hacienda "Don Oswaldo" (Anexo N° 3), para conocer cuáles son sus necesidades, se obtiene lo siguiente:

Gráfico 3.7 Stakeholders- Proveedores

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO			REGLA DE CALIFICACIÓN	
EMPRESA	SIMBOLO	% MERCADO	1	TOTALMENTE INSATISFECHO
Hacienda "Don Oswaldo"			2	ALGO INSATISFECHO
			3	INDIFERENTE
			4	ALGO SATISFECHO
			5	TOTALMENTE SATISFECHO

Determinar los principales requerimientos de los Proveedores y cómo la empresa puede satisfacerlos

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) de los PROVEEDORES para con la empresa?	Prioridad	CALIFICACION					¿Cómo se podría innovar la relación con el PROVEEDOR de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Pagos puntuales			●				Mejoramiento de los procesos de pago
2	Comunicación efectiva				●			Retroalimentación de necesidades
3	Atención oportuna			●				Tiempos de espera cortos.
4	Alianzas estratégicas					●		Socios comerciales
5	Solución rápida a problemas						●	Trato personalizado.

Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís

Fuente: Encuestas a proveedores

Empleados

Para conocer las principales necesidades de uno de los grupos de interés más importantes dentro de la hacienda "Don Oswaldo", se realizó encuestas (Anexo N° 4) acerca de lo requerimientos de los mismos y cómo satisfacerlos:

Gráfico 3.8 Stakeholders- Empleados

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL MERCADO			REGLA DE CALIFICACIÓN	
EMPRESA	SIMBOLO	% MERCADO	1	TOTALMENTE INSATISFECHO
Hacienda "Don Oswaldo"			2	ALGO INSATISFECHO
			3	INDIFERENTE
			4	ALGO SATISFECHO
			5	TOTALMENTE SATISFECHO

Determinar los principales requerimientos de los Empleados y cómo la empresa puede satisfacerlos

ITEM	¿Cuáles son los principales Requerimientos (Necesidades) de los EMPLEADOS para con la empresa?	Prioridad	CALIFICACION					¿Cómo se podría innovar la relación con el EMPLEADO de modo que se sienta realmente encantado y satisfecho?
			1	2	3	4	5	
1	Remuneraciones				●			Ajuste de salarios acorde al desempeño
2	Ambiente de trabajo						●	Mejoramiento de las condiciones laborales
3	Educación organizacional			●				Planes de carrera
4	Estabilidad laboral						●	Contratos fijos
5	Beneficios		●					Valoración del desempeño

Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís

Fuente: Encuestas a empleados

3.5 Estrategia del Océano Azul

Para emprender la estrategia del océano azul se requiere definir el cuadro estratégico actual de la empresa y realizar comparaciones con

varios cuadros estratégicos de la competencia para identificar factores críticos que pueden ser mejorados de alguna manera, a través de nuevas vías para explorar océanos azules y de esta manera mejorar la estrategia actual.

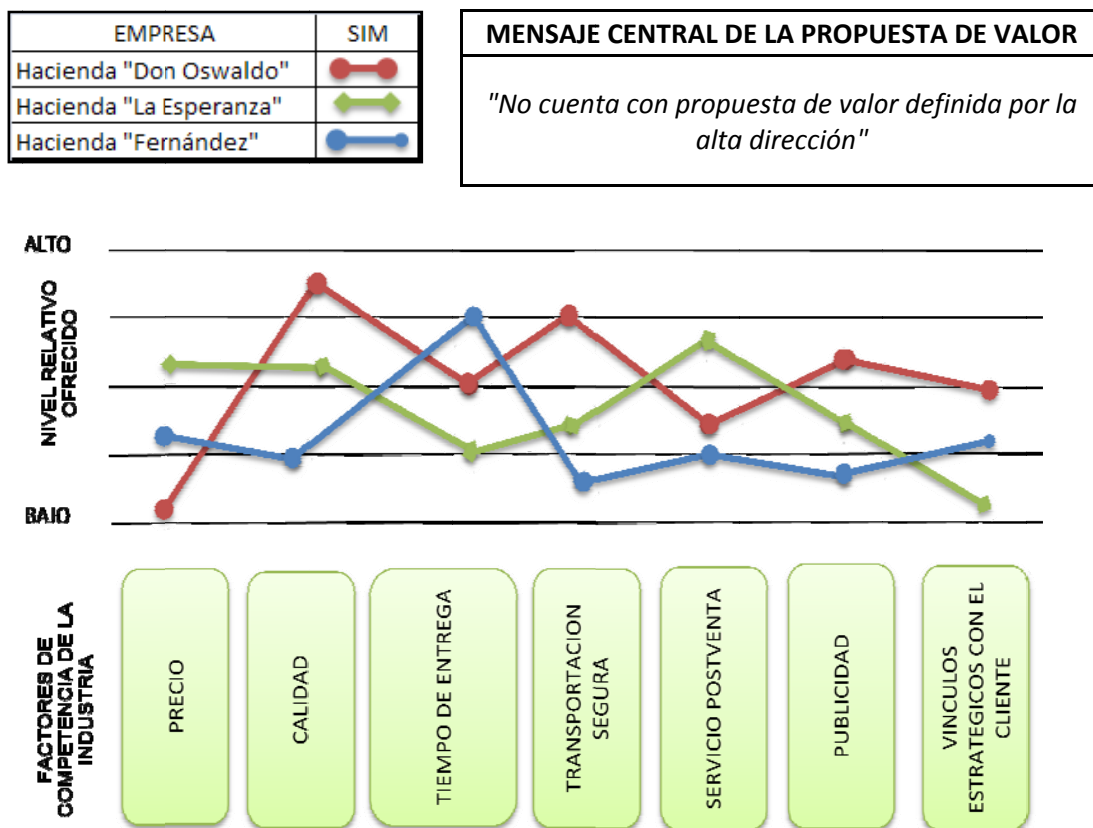
Actualmente la estrategia de valor de la Hcda. "Don Oswaldo" está enfocada a tomar el liderazgo en costos más que innovar, en hacer que su producción sea más accesible que la de su competencia, protegiéndola de ésta.

3.5.1 Definición del cuadro estratégico actual

A través del cuadro estratégico actual se puede apreciar los factores de competencia de la Hcda. "Don Oswaldo". También se puede evaluar los diferentes factores de éxito que dan origen a la denominada curva de valor, que es punto de comparación en relación a las curvas de valor sus competidores, para determinar cuáles son los factores que pueden cambiarse para redefinir la estrategia.

Los factores actuales de competencia de la Hcda. Don Oswaldo son:

GRÁFICO 3.9 Determinación del cuadro estratégico actual



Fuente: Información de Hacienda "Don Oswaldo"

Acorde a la innovación de valor y a las estrategias del océano azul se puede renovar el cuadro estratégico actual, además es importante considerar los factores de competencia de la industria, los cuales nos darán un marco de referencia indispensable para la nueva estrategia.

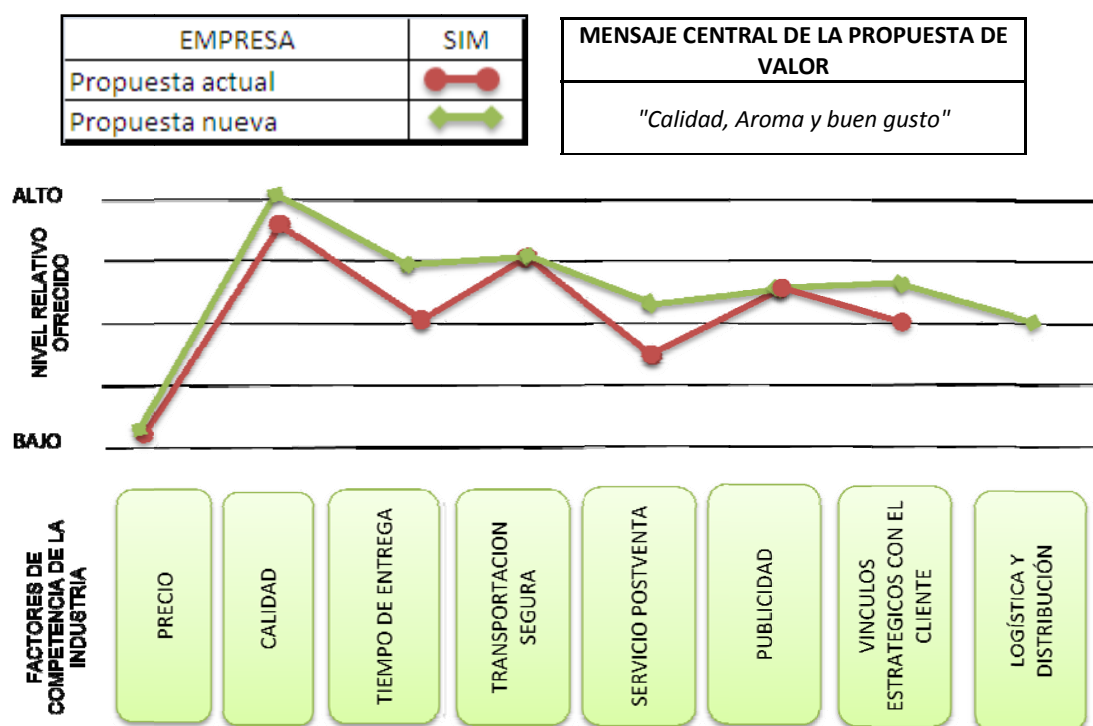
3.5.2 Redefinición del cuadro estratégico

Las principales estrategias de innovación de la hacienda están enfocadas en la siguiente perspectiva:

- Creación de nuevas bodegas que optimicen la logística y distribución de los productos.

El nuevo cuadro estratégico y la nueva curva de valor quedarían definidas de la siguiente manera:

GRÁFICO 3.10 Nuevo cuadro estratégico



Fuente: Información de Hacienda "Don Oswaldo"

3.5.3 Mensaje central de la propuesta de valor

El mensaje central para la Hacienda “Don Oswaldo” es el siguiente:

“Calidad, Aroma y buen gusto”

3.5.4 Evaluación del grado de utilidad para los clientes

Aquí es donde se analizan los principales obstáculos de la industria y la capacidad de la actual y nueva estrategia para resolver los problemas que se presentan a lo largo del ciclo del comprador los cuales se detallan a continuación:

Etapas del ciclo del comprador

- ❖ Compra
- ❖ Entrega
- ❖ Uso
- ❖ Complemento
- ❖ Mantenimiento
- ❖ Eliminación

Palancas de la utilidad

- ❖ Productividad para el cliente

- ❖ Simplicidad
- ❖ Comodidad
- ❖ Riesgo
- ❖ Diversión e imagen
- ❖ Amabilidad con el medio ambiente

Gráfico 3.11 Evaluación del grado de utilidad de los clientes

	COMPRA	ENTREGA	USO	COMPLEMENTOS	MANTENIMIENTO	ELIMINACION
PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE		<input checked="" type="checkbox"/>				
SIMPLICIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>					
COMODIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>					
RIESGO					<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	
DIVERSION E IMAGEN				<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		
AMABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE				<input checked="" type="checkbox"/>		
	OBSTÁCULOS RESUELTOS POR LA ACTUAL ESTRATEGIA					<input type="text"/>
	OBSTÁCULOS RESUELTOS POR LA NUEVA ESTRATEGIA					<input type="text"/>

Elaborado por: A. Ruiz y A. Solis

Los obstáculos detectados son la falta de comodidad que el cliente dispone para realizar la compra de los productos de la Hacienda, por la distancia relativa a la ubicación con sus clientes y por otro lado el riesgo de mantenimiento de estos productos ya sea en su almacenamiento como manipulación.

La actual estrategia de la Hcda. "Don Oswaldo" ha sido posicionar su imagen tomando como paraguas la marca del Grupo Quirola, quien como organización posee varias empresas especializadas en las áreas agrícola, acuícola, comercial e industrial, con décadas de actividad en el Ecuador.

La nueva estrategia está orientada a mejorar la productividad del cliente en lo referente a los tiempos de entrega, optimizando el sistema de logística y distribución. Además simplificar el proceso de compras integrando el comercio electrónico (Business to Business) para brindar facilidad a sus clientes y poder realizar transacciones en línea. Otro de los temas de la nueva estrategia es la amabilidad con el medio ambiente en los procesos de la hacienda, es decir preservar los recursos naturales como por ejemplo evitando la erosión de suelos, en el aprovechamiento y reprocesamiento de residuos de cacao en otros productos (abono orgánico), etc.

3.6 Declaración de la Misión y Visión

3.6.1 Declaración de la Misión

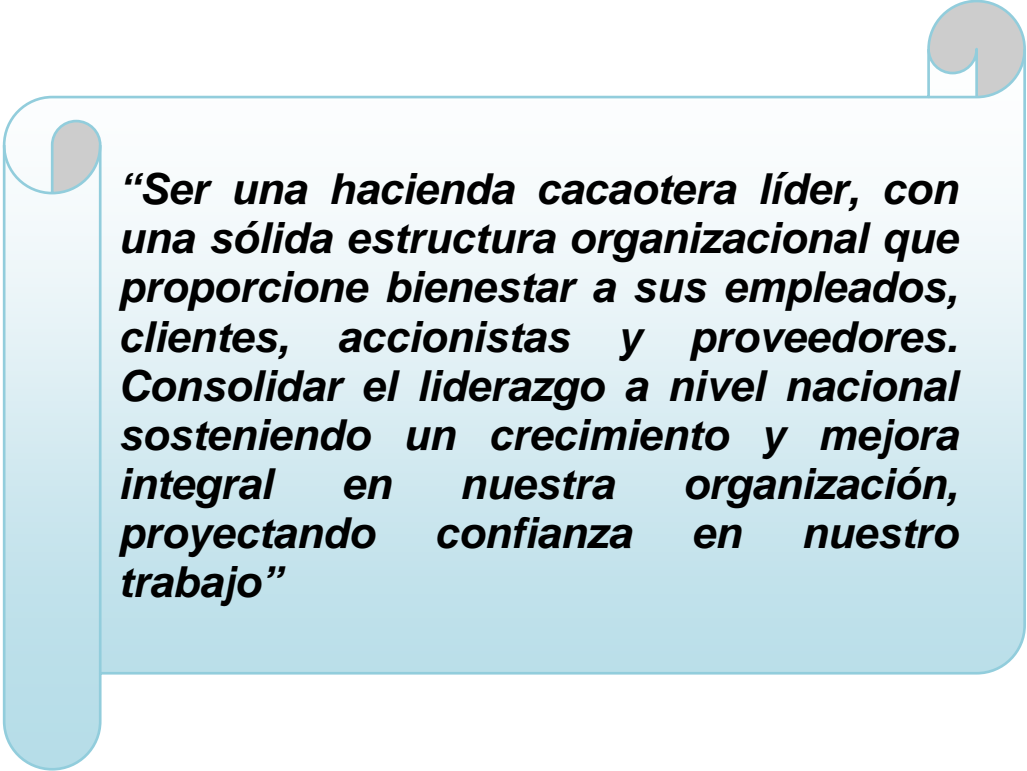
La misión es una declaración expresa del propósito que sigue toda organización, es su razón de ser, involucra sus acciones actuales, las necesidades de sus clientes y las medidas que toma la organización para satisfacerlas, en sí, se centra en lo que actualmente es y en lo que hace la organización.

“Suministrar productos semiprocados del cacao ecuatoriano de la más alta calidad, a tiempo, con una excelente actitud de servicio a precios accesibles e inmejorables mediante procesos ecoamigables para satisfacer las expectativas de los medianos y grandes exportadores”.

3.6.2 Declaración de la Visión

La visión es una declaración expresa de lo que se quiere llegar a ser en un tiempo determinado, debe ser ambiciosa pero a su vez

realista y alcanzable, debe expresarse de forma clara y concreta para que sea entendida y recordada por todos.



“Ser una hacienda cacaotera líder, con una sólida estructura organizacional que proporcione bienestar a sus empleados, clientes, accionistas y proveedores. Consolidar el liderazgo a nivel nacional sosteniendo un crecimiento y mejora integral en nuestra organización, proyectando confianza en nuestro trabajo”

3.7 Temas Estratégicos

Los temas estratégicos son los componentes claves que formarán parte de la estrategia de la organización, son un resumen del análisis FODA, las necesidades de los stakeholders, el análisis del mercado y la competencia, la propuesta de valor y de la declaración de la Misión y la Visión.

**TABLA 3.2
TEMAS ESTRATEGICOS**

TEMA ESTRATEGICO	DESCRIPCION/COMPONENTE
Productividad operativa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incrementar los niveles de producción por hectárea ❖ Incrementar la calidad de la producción sin elevar los costos. ❖ Reducir costos operativos.
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incrementar la facturación mediante el desarrollo de nuevos mercados (variedades de productos) ❖ Captar nuevos clientes
Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Erradicar plagas que reducen el rendimiento de la producción. ❖ Mejorar el clima organizacional y ofrecerles estabilidad laboral. ❖ Capacitar y motivar al personal.
Nuevas líneas de producción	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incursionar en el mercado de cacao orgánico
Vínculos estratégicos con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementar sistemas de comunicación efectiva que permita dar una respuesta rápida a las necesidades de los clientes. ❖ Mantener una comunicación efectiva con nuestros clientes.

Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís

3.8 Valores organizacionales

Los valores organizacionales son las convicciones y creencias que describen la forma en que se comporta una organización. Dentro de la Hcda. Don Oswaldo se han identificado los siguientes valores organizacionales:

- ❖ Seriedad.
- ❖ Espíritu de superación diaria.
- ❖ Ética.
- ❖ Respuesta inmediata.
- ❖ Innovación.
- ❖ Seguridad laboral
- ❖ Espíritu de trabajo.

TABLA 3.3

DETERMINACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Clave de calificación:								
+3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3: Alta relación inversa	TEMAS ESTRATEGICOS					TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ELECCIÓN
	PRODUCTIVIDAD OPERATIVA	RENTABILIDAD	AMBIENTE DE TRABAJO	NUEVAS LINEAS DE PRODUCCIÓN	VÍNCULOS ESTRATÉGICOS CON EL CLIENTE			
VALORES ORGANIZACIONALES								
SERIEDAD	+1	+3	+1	+1	+3	+11	0	+11
ETICA	0	+3	+1	0	+3	+9	0	+9
INNOVACIÓN	+3	+1	0	+3	0	+7	0	+7
ESPIRITU DE TRABAJO	+1	-1	+3	0	0	+4	-1	+3
ESPIRITU DE SUPERACIÓN DIARIA	+1	0	+1	-1	0	+2	-1	+1
RESPUESTA INMEDIATA	+1	+1	-1	0	-1	+2	-2	0
SEGURIDAD LABORAL	+1	0	+3	0	0	+4	0	+4
TOTAL POSITIVO (+)	+8	+8	+9	+4	6			
TOTAL NEGATIVO (-)	0	-1	-1	-1	-1			
COBERTURA	+8	+7	+8	+3	5			

Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís.

En la tabla 3.4 se puede observar la correlación entre los valores organizacionales y los temas estratégicos, del cual la SERIEDAD es el valor organizacional que cubre la mayoría de los temas estratégicos. Es de gran importancia inculcar este valor dentro de la hacienda para el logro de las metas propuestas.

Al concluir el enfoque estratégico de la hacienda se puede mencionar que los análisis efectuados da un perspectiva global de la situación actual de la hacienda "Don Oswaldo" y de esta manera se puede desarrollar el plan estratégico el cual será base para la realización del traslado al Balanced Scorecard.

CAPÍTULO IV

4. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

Una vez realizado un profundo análisis del enfoque estratégico, el siguiente paso es concentrar los esfuerzos en la elaboración del BSC. Como primer paso se asociarán cada uno de los temas estratégicos con cada perspectiva según la correspondencia que haya entre éstas, luego de cada una de ellas se derivará objetivos estratégicos, y por último cada objetivo estará sujeto a mediciones a través de indicadores de desempeño.

4.1 Perspectivas estratégicas

4.1.1 Perspectiva del cliente

Para realizar un correcto análisis del BSC tomando en consideración la perspectiva de cliente, se hace necesario dividir en dos grandes grupos a los clientes:

- ✓ El cliente principal, que es quien compra generalmente la totalidad de la producción, la misma que va destinada al mercado europeo y asiático.

- ✓ Los clientes ocasionales quienes esporádicamente acuden a la Hcda. “Don Oswaldo” para comprar parte de la producción la misma que va destinada para el consumo interno del país o para países vecinos como Colombia y Perú.

Gráfico 4.1 Propuesta de valor para los clientes

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTOS PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO	X		Ofrecer facilidades de crédito
	CALIDAD	X		Brindar productos de alta calidad
	DISPONIBILIDAD	X		Controlar el stock de productos en bodega
	SELECCIÓN		X	Facilidad de compra y rapidez en las transacciones
	FUNCIONALIDAD	X		Facilitar variedades de productos cuando el cliente lo requiera
RELACIÓN CON CLIENTE	SERVICIO	X		Satisfacción al cliente mediante servicios post-venta
	RELACIONES		X	Crear alianzas estratégicas con el cliente
IMAGEN DE MARCA				Promover la imagen de la hacienda, gracias a productos de alta calidad

Elaborado por: A. Ruiz y A. Solis

Como se observa en el gráfico 4.1 en cuanto a los atributos del producto/servicio en lo referente a precio, calidad, disponibilidad

y funcionalidad son competitivas en relación al mercado. En cuanto al atributo “selección” se puede considerar a la estrategia de la hacienda “Don Oswaldo” como diferente a su competencia.

En relación al cliente, el servicio es competitivo y las relaciones son diferentes, dado que la hacienda busca crear alianzas estratégicas con sus clientes. Para cada una de estos puntos se plantean propuestas de valor para el cliente.

4.1.2 Perspectiva Financiera

El objetivo de la Hcda. “Don Oswaldo”, es el incremento de la rentabilidad que puede lograrse mediante:

- Reducción de gastos operativos
- Incursionar en nuevos mercados
- Aumentar la utilización de activos.

Gráfico 4.2 Propuesta de valor para los accionistas



Elaborador por: A. Ruiz y A. Solis

La gráfica 4.2 “Propuesta de valor para los accionistas” presenta las estrategias de productividad y de crecimiento las cuales serán un impulso para poder desarrollar nuestra estrategia financiera de largo plazo la cual es incrementar rentabilidad de la hacienda “Don Oswaldo” y que satisfagan a sus accionistas.

4.1.3 Perspectiva de procesos internos

Es aquella que nos ayuda a definir una propuesta de valor para nuestros principales procesos internos, en los cuales la hacienda debe enfocarse para el logro de los objetivos planteados.

Gráfico 4.3 Estrategia de procesos internos



Elaborado por: A. Ruiz y A. Solis

La propuesta de valor para los procesos internos de la hacienda “Don Oswaldo” se centra en reducir los tiempos de entrega optimizando el ciclo logístico sea a través de alianzas estratégicas con los proveedores y/o mejorando el sistema de distribución hacia sus clientes. Además se plantea el mejoramiento de la calidad de los productos mediante estrictos controles en sus procesos.

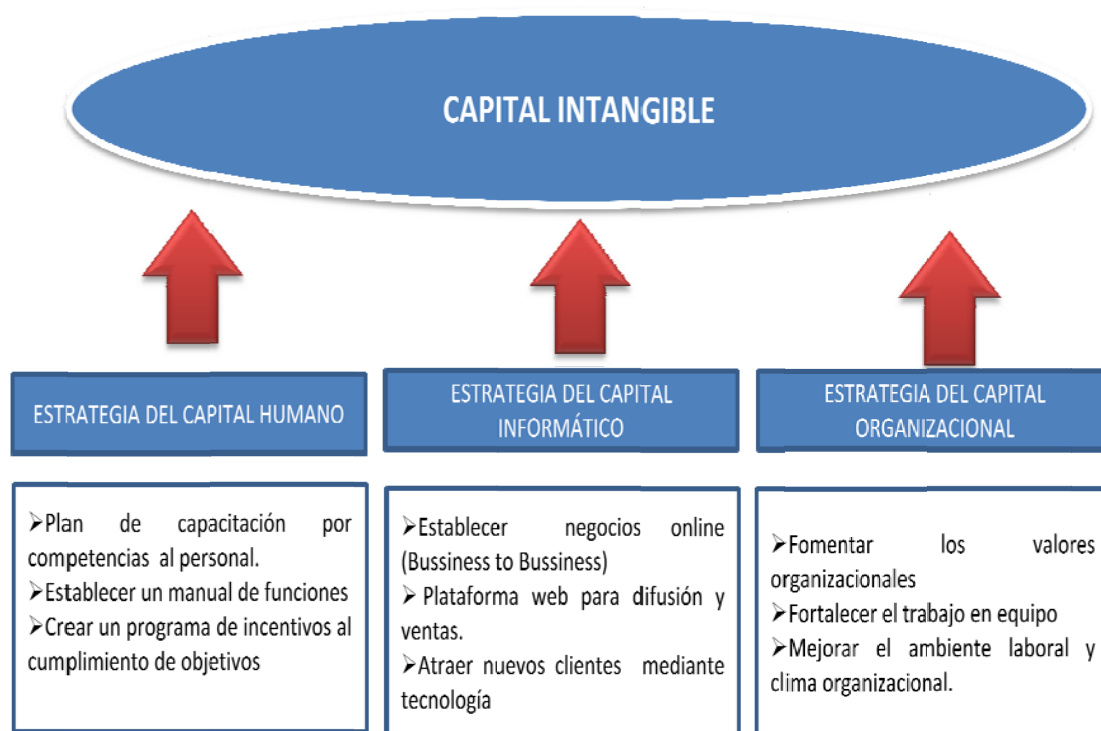
4.1.4 Perspectiva de aprendizaje y de crecimiento

Comúnmente llamada de capital intangible, son los medios más viables y factibles para encaminar a toda una organización por un buen rumbo.

Esta perspectiva se basa en la parte intangible de la empresa como sus habilidades y capacidades, conocimiento y competencia del personal, capital informático como sus bases de datos, redes y sistemas ERP (Enterprise Resourcing Planning), así como su cultura, valores y capacidades de trabajo en equipo de una organización.

En la siguiente gráfica se plantean las estrategias para el capital humano, informático y organizacional.

Gráfico 4.4 Propuesta de valor para el capital intangible



Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís

4.2 Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos

En esta matriz, se puede visualizar los objetivos estratégicos con la finalidad de identificar los objetivos definidos por las propuestas de clientes, accionistas, procesos internos y capital intangible, que abarcan los temas estratégicos, la estrategia como la misión, visión y propuesta de valor planteados.

Gráfico 4.5 Cobertura de los objetivos estratégicos

Clave de calificación:		TEMAS ESTRATÉGICOS							ESTRATEGIA		STAKEHOLDERS											
+3: Alta relación directa		MISIONES	VALORES	PROPUESTA DE VALOR	VISION	MISIONES	VALORES	PROPUESTA DE VALOR	TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ACCIONARIOS	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	COMUNIDAD	OTROS	REGULADORES	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS		
+1: Baja relación directa		VALORES	PROPUESTA DE VALOR	VISION	MISIONES	VALORES	PROPUESTA DE VALOR	TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ACCIONARIOS	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	COMUNIDAD	OTROS	REGULADORES	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS		
0: Sin relación		VALORES	PROPUESTA DE VALOR	VISION	MISIONES	VALORES	PROPUESTA DE VALOR	TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ACCIONARIOS	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	COMUNIDAD	OTROS	REGULADORES	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS		
-1: Baja relación inversa		VALORES	PROPUESTA DE VALOR	VISION	MISIONES	VALORES	PROPUESTA DE VALOR	TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ACCIONARIOS	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	COMUNIDAD	OTROS	REGULADORES	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS		
-3: Alta relación inversa		VALORES	PROPUESTA DE VALOR	VISION	MISIONES	VALORES	PROPUESTA DE VALOR	TOTAL POSITIVO (+)	TOTAL NEGATIVO (-)	ACCIONARIOS	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	COMUNIDAD	OTROS	REGULADORES	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS	PROVEEDORES DE SERVICIOS		
OBJETIVOS E STRATEGICOS																						
FINANCIAS	Reducir gastos operacionales	+3	+3	0	0	0	+3	+1	0	+10	0	+3	+3	+3	0	0	0	+1	0	0	0	
	Inursionar y captar participación en el mercado de cacao orgánico	0	+1	0	+3	+1	0	+1	+1	+7	0	+1	+3	0	+1	0	+3	0	+1	0	0	
	Mejorar margen bruto de utilidad	+3	+3	0	+1	0	+3	+3	+3	+16	0	+3	+1	+3	0	+1	0	0	+1	0	0	
CLIENTES	Satisfacer las necesidades de los clientes	+1	0	0	+3	+3	+3	+3	+3	+19	0	0	+3	0	0	+3	+3	+1	0	0	+3	0
	Brindar productos de alta calidad	+1	+1	+1	0	+1	+3	+3	+3	+13	0	0	+3	0	0	+1	+1	0	0	+1	0	0
	Controlar stock de productos en bodega según demanda	+3	+3	0	0	+1	+1	0	0	+8	0	0	+1	0	0	+1	0	+1	0	0	0	0
	Ofrecer facilidades de crédito	0	-3	0	0	+3	0	+1	0	+4	-3	-1	+3	-1	0	+1	+1	0	0	0	0	0
	Ofrecer servicios post-venta	0	+1	0	0	+3	+1	+1	+1	+7	0	0	+3	0	0	+3	+1	0	0	+1	+3	0
PROCESOS	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores	0	+1	0	0	0	+1	+1	0	+3	0	0	0	+3	+1	+1	0	0	+1	0	0	
	Mejorar los procesos de recolección de cacao	+3	+3	0	0	0	+1	+1	+1	+9	0	0	+1	+3	0	+1	0	+3	+1	+1	0	0
	Mejorar el ciclo logístico	+3	+3	0	0	+3	+3	+1	0	+13	0	0	+3	0	+3	+1	+1	0	+1	+1	+3	0
	Minimizar el tiempo de parada de las máquinas	+3	+3	0	0	0	+3	+1	0	+10	0	+1	+1	0	0	0	0	0	+1	0	0	0
	Control y verificación de los procesos	+3	+3	+1	0	0	+1	+1	+1	+10	0	0	+1	+1	0	+3	+1	0	+1	0	0	0
CAPITAL INTANGIBLE	Plan de capacitación por competencias al personal	+1	+1	+1	0	0	+1	+1	0	+5	0	0	0	+3	0	0	0	0	+1	+1	0	0
	Mantener comunicación con los clientes (Business to Business)	0	+3	0	0	+3	+1	+3	+1	+11	0	+1	+3	0	+3	+3	+1	+3	0	0	+3	0
	Mejorar el ambiente y clima organizacional	+1	+1	+3	0	0	+1	+1	0	+7	0	+1	0	+1	0	+3	+3	0	+3	+3	+1	+3
	Crear un programa de incentivos al cumplimiento de objetivos	+1	+1	+3	0	0	+1	+1	0	+7	0	0	0	+3	0	+1	+1	+1	+1	+1	0	0
TOTAL POSITIVO (+)		+23	30	+9	+6	+18	+24	+21	+11	143		+7	+23	+14	+10	+22	+14	+14	+10	+11	+13	+3
TOTAL NEGATIVO (-)		0	-3	0	0	0	0	0	0	0		-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
COBERTURA		+23	27	+9	+6	+18	+24	+21	+11	143		+6	+23	+13	+10	+22	+14	+14	+10	+11	+13	+3

Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís

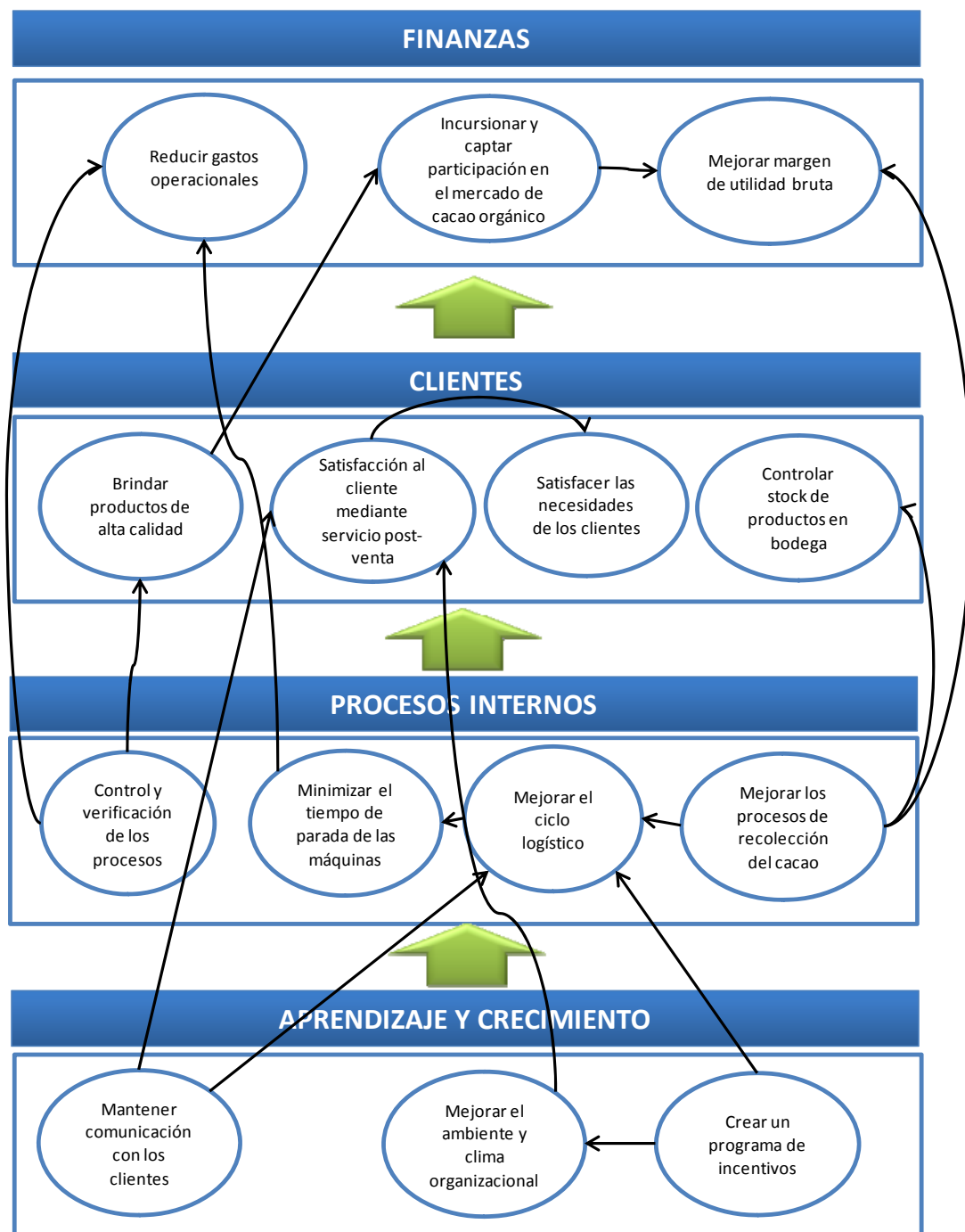
Para seleccionar los objetivos se consideró los de mayor valor positivo, como resultado los objetivos de mayor afinidad con la relación a los temas estratégicos, misión, visión, propuesta de valor se presentan a continuación:

- Reducir gastos operacionales
- Incursionar y captar participación en el mercado de cacao orgánico
- Mejorar el margen de utilidad bruta
- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Brindar productos de alta calidad
- Controlar el stock de productos en bodega según demanda
- Satisfacción al cliente mediante servicios post-venta
- Mejorar los procesos de recolección de cacao
- Mejorar el ciclo logístico
- Control y verificación de los procesos
- Minimizar el tiempo de parada de las máquinas
- Mantener comunicación con los clientes (Business to Business)
- Mejorar el ambiente y clima organizacional
- Crear un programa de incentivos al cumplimiento de objetivos

4.3 Mapa Estratégico

El mapa estratégico no es más que una hipótesis planteada que ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos, se puede apreciar las rutas de causa-efecto, que ayudan a la hacienda a encaminarse al cumplimiento de su estrategia, en este mapa se trata de dar cumplimiento a todos los objetivos estratégicos derivados de las perspectivas estratégicas.

Gráfico 4.6 Determinación del mapa estratégico y las rutas de causa-efecto



Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís

A través del proceso de generación de rutas de causa – efecto se entenderá la coherencia entre los objetivos estratégicos y de esta manera permite visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la hacienda “Don Oswaldo”

4.4 Indicadores estratégicos

En este paso se deben desarrollar los indicadores que ayuden en la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para poder entender el objeto de cada indicador, se ha elaborado una ficha por indicador donde se detalla sus principales características. Con una medición a tiempo se podrán detectar desviaciones a tiempo y permitirá tomar las medidas correctivas necesarias.

El tablero de control que integra las perspectivas, objetivos, metas, indicadores e iniciativas, junto con herramientas para la toma de decisiones tales como: semáforos de cumplimiento, gráficos históricos e indicadores de tendencias.

GRÁFICO 4.7 Ficha de Indicador #1

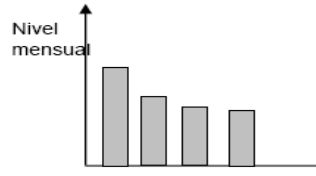
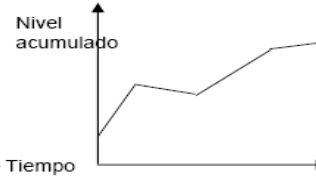
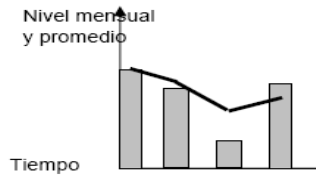
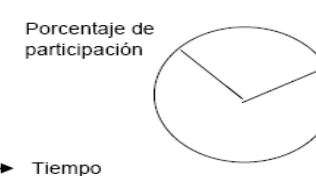
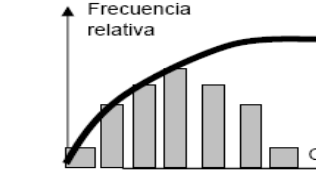
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR		NOMBRE Y FORMULA			
Perspectivo/ Objetivo		¿Qué queremos lograr realmente?		¿Qué necesito asegurar?		KPI para el objetivo			
Reducir gastos operacionales		Minimizar los gastos de ventas, administración y financieros		Lograr reducción de gastos con relación a la utilidad bruta		Rentabilidad para accionistas $RPA = \frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}} \times 100\%$			
RESPONSABLE / DPTO.		Administrador							
LINEA BASE		UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO			
70		%		65	dic-09	60	dic-11		
LIMITES (%)	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL		
CUMPLIMIENTO	> 70	70 - 65		65 - 60		< 60			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Semestral							
FUENTE DE CAPTURA		Estado de pérdidas y ganancias							
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS									
 <p>Nivel mensual</p> <p>Tiempo</p> <p>X</p>		 <p>Nivel acumulado</p> <p>Tiempo</p>		 <p>Nivel mensual y promedio</p> <p>Tiempo</p>		 <p>Porcentaje de participación</p>		 <p>Frecuencia relativa</p> <p>Clases</p>	
Historico mensual		Acumulado mensual		Historico y promedio		Diagrama de pastel		Histograma y Ojiva	

GRÁFICO 4.8 Ficha de Indicador #2

DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR		NOMBRE Y FORMULA	
Perspectivo/ Objetivo		¿Qué queremos lograr realmente?		¿Qué necesito asegurar?		KPI para el objetivo	
IncurSIONAR y captar participación en el mercado de cacao orgánico		Conseguir mayor cobertura de mercado		El crecimiento de los clientes potenciales del cacao orgánico		Participación de mercado de cacao orgánico $P.M. = \frac{Ventas\ cacao\ orgánico}{Ventas\ totales} \times 100\%$	
RESPONSABLE / DPTO.		Administrador					
LINEA BASE		UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
30		%		40	dic-09	50	dic-11
LIMITES (%)	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL
CUMPLIMIENTO	<25	25- 30		30 - 35		> 35	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Anual					
FUENTE DE CAPTURA		Reporte e informes de ventas					
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS							
Historico mensual		Acumulado mensual		Historico y promedio		Diagrama de pastel	Histograma y Ojiva

GRÁFICO 4.9 Ficha de Indicador #3

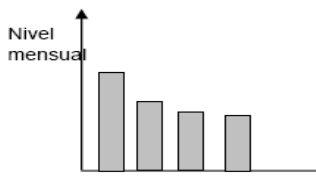
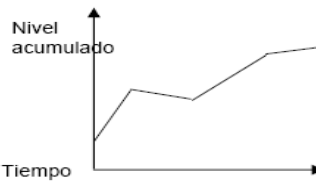
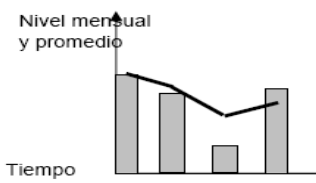
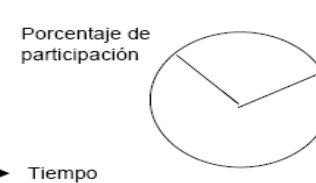
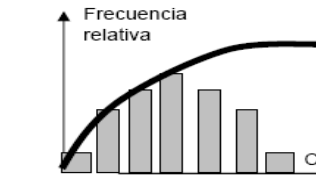
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR		NOMBRE Y FORMULA			
Perspectivo/ Objetivo		¿Qué queremos lograr realmente?		¿Qué necesito asegurar?		KPI para el objetivo			
Mejorar margen de utilidad bruta		Incrementar rentabilidad		Rentabilidad para accionistas		Margen de utilidad bruta $M.U.B. = \frac{Ventas - Costo\ de\ ventas}{Ventas\ totales} \times 100\%$			
RESPONSABLE / DPTO.		Administrador							
LINEA BASE		UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO			
25		%		30	dic-09	35	dic-11		
LIMITES (%)	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL		
CUMPLIMIENTO	<25	25- 30		30 - 35		> 35			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Anual							
FUENTE DE CAPTURA		Reporte e informes de ventas							
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS									
 <p>Nivel mensual vs Tiempo</p>		 <p>Nivel acumulado vs Tiempo</p>		 <p>Nivel mensual y promedio vs Tiempo</p>		 <p>Porcentaje de participación</p>		 <p>Frecuencia relativa vs Clases</p>	
Historico mensual		Acumulado mensual		Historico y promedio		Diagrama de pastel		Histograma y Ojiva	

GRÁFICO 4.10 Ficha de Indicador #4

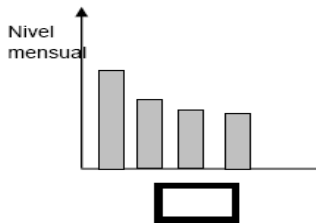
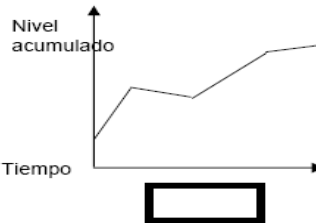
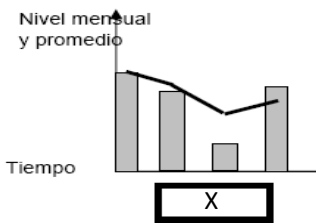
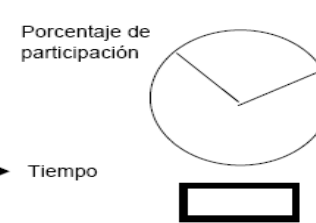
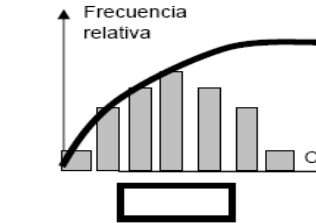
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR		NOMBRE Y FORMULA			
Perspectivo/ Objetivo		¿Qué queremos lograr realmente?		¿Qué necesito asegurar?		KPI para el objetivo			
Satisfacer las necesidades de los clientes		Mejorar el nivel de satisfacción del cliente hacia la hacienda		Cartera de clientes		Transacciones satisfactorias $T.S. = \frac{\text{Total de transacciones} - \text{transacciones con reclamos}}{\text{Total de transacciones}} \times 100\%$			
RESPONSABLE / DPTO.		Administrador							
LINEA BASE		UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO			
70		%		80	dic-09	90	dic-11		
LIMITES (%)	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL		
CUMPLIMIENTO	< 70	70 - 80		80 - 90		> 90			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual							
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de ventas							
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS									
 <p>Nivel mensual</p> <p>Tiempo</p>		 <p>Nivel acumulado</p> <p>Tiempo</p>		 <p>Nivel mensual y promedio</p> <p>Tiempo</p>		 <p>Porcentaje de participación</p>		 <p>Frecuencia relativa</p> <p>Clases</p>	
Historico mensual		Acumulado mensual		Historico y promedio		Diagrama de pastel		Histograma y Ojiva	

GRÁFICO 4.11 Ficha de Indicador #5

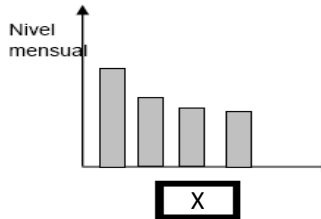
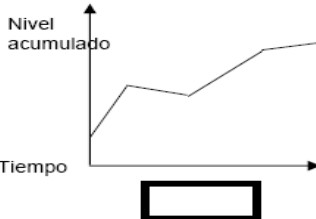
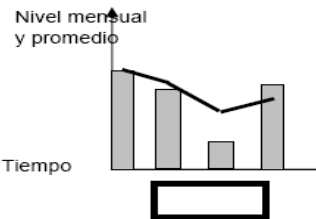
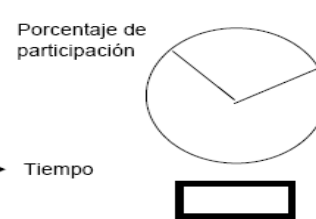
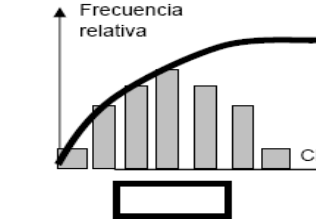
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR		NOMBRE Y FORMULA			
Perspectivo/ Objetivo		¿Qué queremos lograr realmente?		¿Qué necesito asegurar?		KPI para el objetivo			
Brindar productos de alta calidad		Mejorar la calidad de los productos de la hacienda		Productos conformes		Nivel de calidad $N.C = \frac{\text{Total productos terminados} - \text{total de productos no conformes}}{\text{Total de productos terminados}} \cdot 100\%$			
RESPONSABLE / DPTO.		Jefe de Personal							
LINEA BASE		UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO			
80		%		85	dic-09	90	dic-11		
LIMITES (%)	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL		
CUMPLIMIENTO	< 80	80 - 85		85 - 90		> 90			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual							
FUENTE DE CAPTURA		Reportes de producción							
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS									
 <p>Nivel mensual</p> <p>Tiempo</p> <p>X</p>		 <p>Nivel acumulado</p> <p>Tiempo</p>		 <p>Nivel mensual y promedio</p> <p>Tiempo</p>		 <p>Porcentaje de participación</p>		 <p>Frecuencia relativa</p> <p>Clases</p>	
Historico mensual		Acumulado mensual		Historico y promedio		Diagrama de pastel		Histograma y Ojiva	

GRÁFICO 4.12 Ficha de Indicador #6

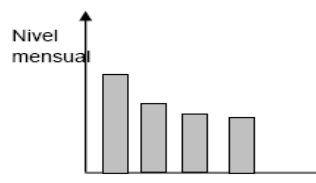
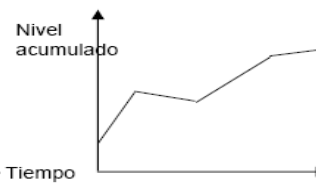
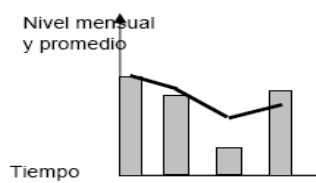

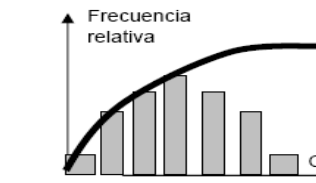
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR		NOMBRE Y FORMULA			
Perspectivo/ Objetivo		¿Qué queremos lograr realmente?		¿Qué necesito asegurar?		KPI para el objetivo			
Mantener satisfacción al cliente mediante servicios post-venta		Fidelidad con el cliente		Satisfacción del cliente con respecto al producto o servicio		Seguimiento de clientes $S.Cl = \frac{\text{Número de clientes encuestados satisfechos}}{\text{Número de clientes}} \cdot 100\%$			
RESPONSABLE / DPTO.		Administrador							
LINEA BASE		UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO			
40		%		60	dic-09	80	dic-10		
LIMITES (%) CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL		
	< 50	50 - 60		60 - 70		> 70			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Anual							
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de ventas							
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS									
 <p>Nivel mensual vs Tiempo</p>		 <p>Nivel acumulado vs Tiempo</p>		 <p>Nivel mensual y promedio vs Tiempo</p>		 <p>Porcentaje de participación</p>		 <p>Frecuencia relativa vs Clases</p>	
X		[]		[]		[]		[]	
Historico mensual		Acumulado mensual		Historico y promedio		Diagrama de pastel		Histograma y Ojiva	

GRÁFICO 4.13 Ficha de Indicador #7

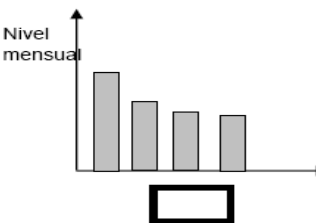
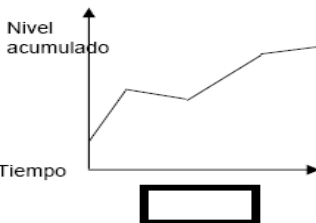
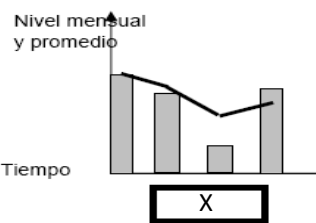
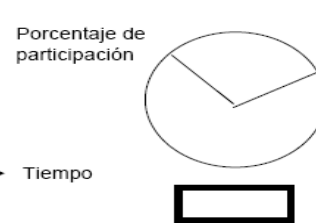
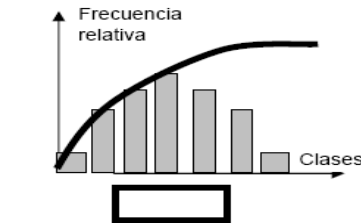
DEFINIR	ACLARAR		CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA		
Perspectivo/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?		¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo		
Controlar stock de productos en bodega según demanda	Contar con disponibilidad de productos para el cliente		Órdenes de compra sin faltantes	Control de órdenes de compra $C.O.C = \frac{\# \text{ de órdenes sin faltantes}}{\# \text{ total de órdenes}} \times 100\%$		
RESPONSABLE / DPTO.	Administrador					
LINEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
60	%		75	dic-09	85	dic-11
LIMITES (%) CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	AZUL
	< 60	60 - 70	70 - 80		> 80	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual					
FUENTE DE CAPTURA	Reportes de ventas					
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS						
						
Historico mensual	Acumulado mensual	Historico y promedio	Diagrama de pastel	Histograma y Ojiva		

GRÁFICO 4.14 Ficha de Indicador #8

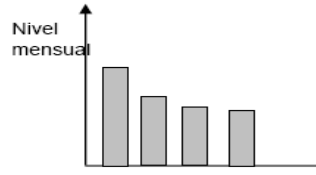
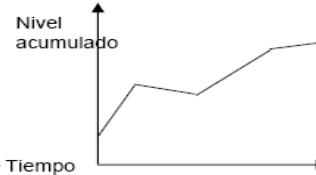
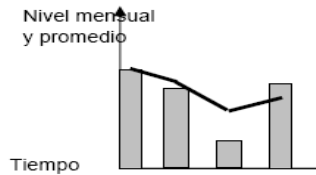
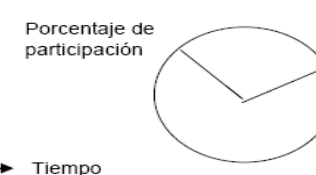
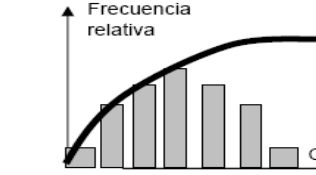
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR		NOMBRE Y FORMULA			
Perspectivo/ Objetivo		¿Qué queremos lograr realmente?		¿Qué necesito asegurar?		KPI para el objetivo			
Control y verificación de los procesos		Eficiencia en los procesos		Productos en proceso conformes		Procesos conformes $P.C. = \frac{\# \text{ productos en proceso no conformes}}{\text{Total de productos en proceso}} \times 100\%$			
RESPONSABLE / DPTO.		Jefe de Personal							
LINEA BASE		UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO			
30		%		20	dic-09	10	dic-11		
LIMITES (%)	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL		
CUMPLIMIENTO	>30	30 - 20		20 - 10		< 10			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual							
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de producción							
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS									
 <p>Nivel mensual</p> <p>Tiempo</p> <p>X</p>		 <p>Nivel acumulado</p> <p>Tiempo</p>		 <p>Nivel mensual y promedio</p> <p>Tiempo</p>		 <p>Porcentaje de participación</p>		 <p>Frecuencia relativa</p> <p>Clases</p>	
Historico mensual		Acumulado mensual		Historico y promedio		Diagrama de pastel		Histograma y Ojiva	

GRÁFICO 4.15 Ficha de Indicador #9

DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR		NOMBRE Y FORMULA	
Perspectivo/ Objetivo		¿Qué queremos lograr realmente?		¿Qué necesito asegurar?		KPI para el objetivo	
Minimizar el tiempo de parada de las máquinas		Minimizar el tiempo muerto		Productividad en la maquinaria		Eficiencia en tiempo disponible $ID = \frac{\text{Tiempo disponible} - \text{Tiempo de paros no planeados} - \text{tiempo de paros planeados}}{\text{Tiempo disponible} - \text{Tiempo paros planeados}} \cdot 100\%$	
RESPONSABLE / DPTO.		Jefe de personal					
LINEA BASE		UNIDAD		META/FECHA		CORTO PLAZO	
70		%				85 dic-09	
						LARGO PLAZO	
						90 dic-11	
LIMITES (%)		ROJO		AMARILLO		VERDE	
CUMPLIMIENTO		<70		70 - 80		80 - 90	
						AZUL	
						>90	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual					
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de producción					
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS							
Historico mensual		Acumulado mensual		Historico y promedio		Diagrama de pastel	
X							
						Histograma y Ojiva	

GRÁFICO 4.16 Ficha de Indicador #10

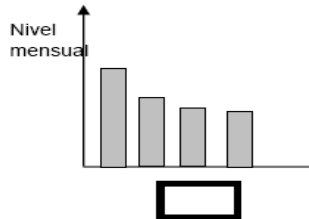
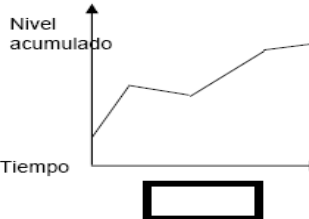
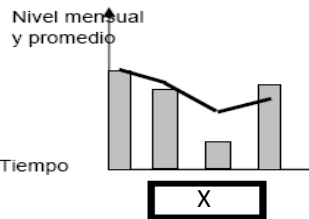
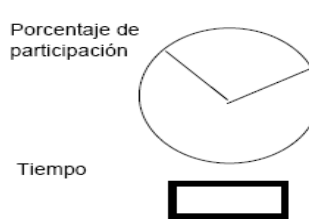
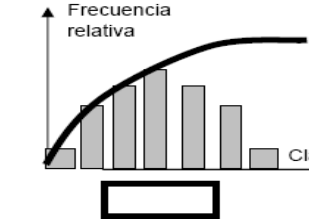
DEFINIR		ACLARAR		CONCEPTUALIZAR		NOMBRE Y FORMULA			
Perspectivo/ Objetivo		¿Qué queremos lograr realmente?		¿Qué necesito asegurar?		KPI para el objetivo			
Mejorar el ciclo logístico		Minimizar los tiempos de entrega		Entregas a tiempo y sin problemas		Entregas a tiempo $ET = \frac{\# \text{ pedidos entregados a tiempo y sin problemas}}{\text{Total de pedidos entregados}} \cdot 100\%$			
RESPONSABLE / DPTO.		Administrador							
LINEA BASE		UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO			
65		%		75	dic-09	85	dic-11		
LIMITES (%)	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL		
CUMPLIMIENTO	< 65	65 - 75		75 - 85		> 85			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual							
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de ventas							
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS									
 <p>Nivel mensual</p> <p>Tiempo</p>		 <p>Nivel acumulado</p> <p>Tiempo</p>		 <p>Nivel mensual y promedio</p> <p>Tiempo</p>		 <p>Porcentaje de participación</p>		 <p>Frecuencia relativa</p> <p>Clases</p>	
Historico mensual		Acumulado mensual		Historico y promedio		Diagrama de pastel		Histograma y Ojiva	

GRÁFICO 4.17 Ficha de Indicador #11

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA			
Perspectivo/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo			
Mejorar los procesos de recolección de cacao	Aumentar el índice de recolección del cacao	Productividad de la línea	Eficiencia del proceso de recolección $EPR = \frac{\text{kilogramos de cacao recolectados}}{\text{Velocidad teórica de recolección} \times \text{Tiempo de operación}} \times 100\%$			
RESPONSABLE / DPTO.		Jefe de personal				
LINEA BASE		UNIDAD	META/FECHA		LARGO PLAZO	
70		%	80	dic-09	90	dic-11
LIMITES (%)	ROJO		AMARILLO		VERDE	
CUMPLIMIENTO	< 70	70 - 80		80 - 90		> 90
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual				
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de producción				
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS						
Historico mensual		Acumulado mensual		Historico y promedio		Diagrama de pastel
						Histograma y Ojiva

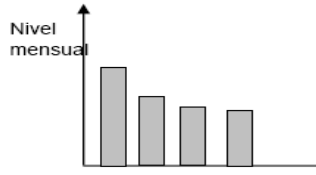
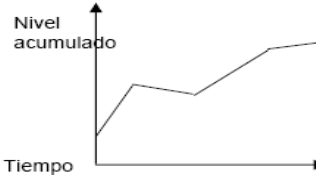
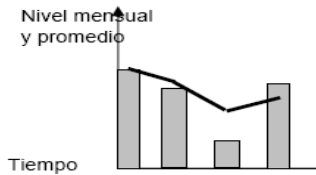
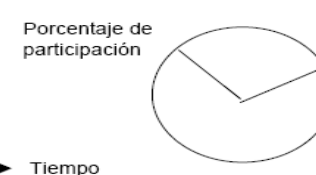
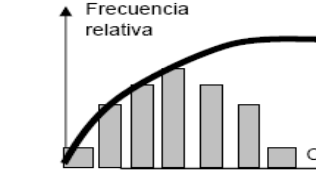
GRÁFICO 4.18 Ficha de Indicador #12

DEFINIR	ACLARAR		CONCEPTUALIZAR		NOMBRE Y FORMULA		
Perspectivo/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?		¿Qué necesito asegurar?		KPI para el objetivo		
Lograr comunicación permanente con el cliente	Ampliar la cartera de clientes por medio del internet		Aumento de clientes		Ventas en línea $V.O.L = \frac{\#ventas\ por\ internet}{\#total\ de\ ventas} \times 100\%$		
RESPONSABLE / DPTO.							
LINEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO		
5	%		15	dic-09	20	dic-11	
LIMITES (%) CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	AZUL	
	< 5		5 - 15		15 - 20	> 20	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual						
FUENTE DE CAPTURA	Reportes de ventas						
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS							
Historico mensual		Acumulado mensual		Historico y promedio		Diagrama de pastel	
				X			
						Histograma y Ojiva	

GRÁFICO 4.19 Ficha de Indicador #13

DEFINIR	ACLARAR		CONCEPTUALIZAR		NOMBRE Y FORMULA		
Perspectivo/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?		¿Qué necesito asegurar?		KPI para el objetivo		
Mejorar el ambiente y clima organizacional	Productividad de la mano de obra		Satisfacción de los empleados		Nivel de satisfacción de los empleados $N.S.E. = \frac{\sum \text{calificaciones de encuesta de satisfacción}_i}{\# \text{total de empleados}}$		
RESPONSABLE / DPTO.			Administrador				
LINEA BASE	UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO		
60	%		70	dic-09	80	dic-11	
LIMITES (%) CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		
	< 60	60 - 70	70 - 80		> 80		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual						
FUENTE DE CAPTURA	Encuesta de clima laboral						
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS							
Historico mensual		Acumulado mensual		Historico y promedio		Diagrama de pastel	
					X		
					Histograma y Ojiva		

GRÁFICO 4.20 Ficha de Indicador #14

DEFINIR	ACLARAR		CONCEPTUALIZAR		NOMBRE Y FORMULA		
Perspectivo/ Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?		¿Qué necesito asegurar?		KPI para el objetivo		
Garantizar el cumplimiento de objetivos	Implementen los objetivos estratégicos		Eficacia del plan estratégico		Cumplimiento de objetivos $C.O = \frac{\# \text{ de objetivos alcanzados}}{\# \text{ de objetivos propuestos}} \times 100\%$		
RESPONSABLE / DPTO.			Administrador				
LINEA BASE		UNIDAD	META/FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
70		%		80	dic-09	90	dic-11
LIMITES (%) CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL
	< 70	70 - 80	80 - 90		> 90		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN			Anual				
FUENTE DE CAPTURA			Balanced scorecard				
FORMA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS							
 <p>Nivel mensual</p> <p>Tiempo</p> <p style="text-align: center;">X</p>	 <p>Nivel acumulado</p> <p>Tiempo</p>	 <p>Nivel mensual y promedio</p> <p>Tiempo</p>	 <p>Porcentaje de participación</p>	 <p>Frecuencia relativa</p> <p>Clases</p>			
Historico mensual	Acumulado mensual	Historico y promedio	Diagrama de pastel	Histograma y Ojiva			

4.5 Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas en las que la hacienda “Don Oswaldo” se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos son los siguientes:

Gráfico 4.21 Mapa estratégico

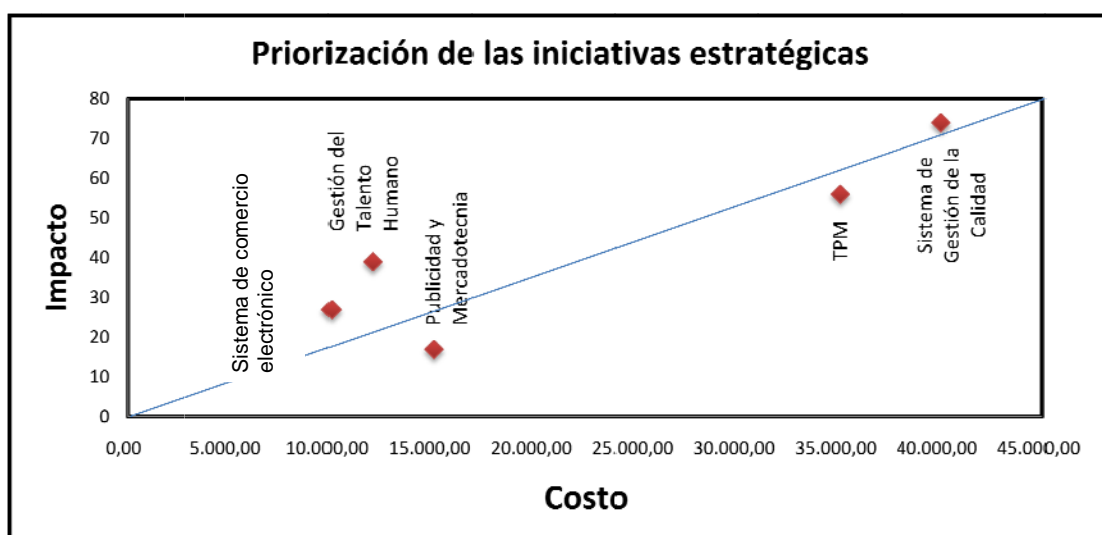
IMPACTO ESTRATÉGICO DE LA INICIATIVA		PESO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					COBERTURA DEL OBJETIVO
FUERTE		9	Total Productos Mejorados (TPM)	Puntajes y Mejoramiento	Mejora de Gestión de Calidad	Gestión del Talento Humano	Mejora de Comercio Electrónico	
MODERADO		5						
DEBIL		3						
SIN RELACIÓN		0						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		PRIORIDAD						
FINANZAS	Reducir gastos operacionales	7%	9	0	5	3	0	17
	Incrementar y captar participación de mercado de carne caprina	6%	0	9	3	0	3	15
	Mejorar margen de utilidad bruta	9%	5	9	5	0	3	22
CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes	11%	3	5	9	3	5	25
	Ofertar productos de alta calidad	7%	5	0	9	3	0	17
	Controlar el stock de producto en tecnología de punta	9%	3	0	3	0	0	6
	Satisfacción al cliente mediante servicio post-venta	7%	0	3	9	0	5	17
PROCESOS	Mejorar los procesos de selección de carne	7%	5	0	9	3	0	17
	Mejorar el ciclo logístico	6%	3	0	5	0	5	13
	Control y verificación de los procesos	9%	9	0	9	3	0	21
	Minimizar el tiempo de parada de máquinas	6%	9	0	3	3	0	15
CAPITAL HUMANO	Mejorar comunicación con el cliente (Presencia en Internet)	5%	0	0	0	3	9	12
	Mejorar el ambiente y clima organizacional	9%	5	0	5	9	0	19
	Crear un programa de incentivos al cumplir tanto de objetivos	9%	5	0	5	9	0	19
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL			61	26	79	39	30	205
RANQUEO DE LOS PROYECTOS			2	5	1	3	4	

Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís

De acuerdo a la valoración de las iniciativas estratégicas con respecto a los objetivos estratégicos planteados, el proyecto con mayor ponderación es la implementación de un sistema de gestión de la Calidad así como un Mantenimiento Productivo Total. Sin embargo la elección de un proyecto depende de la relación costo – beneficio, a continuación se presenta los costos asociados a las diferentes iniciativas estratégicas:

Gráfico 4.22 Priorización de iniciativas estratégicas

	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS - PROYECTOS					TOTAL
	Tecnología Productiva Mantenimiento (TPM)	Publicidad y Marketing	Sistema de Gestión de Calidad	Gestión del Talento Humano	Sistema de comercio electrónico	
COSTO TOTAL DE LA INICIATIVA	\$ 35.000,00	\$ 15.000,00	\$ 40.000,00	\$ 12.000,00	\$ 10.000,00	\$ 112.000,00
IMPACTO DE LA INICIATIVA	56	17	74	39	27	213
ELECCIÓN			×		×	



Elaborado por: A. Ruiz y A. Solís

4.6 Planes de acción

Por último en el traslado hacia el Balanced Scorecard se elaboran planes de acción por cada una de las iniciativas estratégicas seleccionadas de acuerdo a la matriz de priorización, con lo cual se garantiza el cumplimiento del respectivo objetivo estratégico.

A continuación se presentan las fichas:

Gráfico 4.23 Ficha de Iniciativa estratégica #1

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		RECURSOS		
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	HORAS HOMBRE
1	Información sobre las normas ISO 9001 - 2008 y formación de un responsable de calidad	Presidente ejecutivo	■																									20	500
2	Diagnóstico del sistema de calidad. Evaluación de la empresa desde la normativa ISO 9001 - 2008	Administrador		■																								20	300
3	Planificación de la implantación. Decisión sobre los recursos a emplear y definición de la política de calidad	Presidente ejecutivo			■																							20	200
4	Documentación del sistema. Realización de un manual de calidad, procedimientos e instrucciones técnicas	Administrador			■	■	■	■	■	■																		120	4500
5	Formación de auditores internos	Administrador									■																	30	2000
6	Implantación del sistema	Administrador									■	■	■	■	■	■	■	■										160	18000
7	Definición de objetivos basándose en los datos obtenidos en la implantación por medio de los registros	Presidente ejecutivo																		■								20	200
8	Auditoría interna	Equipo de auditores formados																			■							20	2000
9	Selección de la empresa con la que se va a certificar	Presidente ejecutivo																				■						20	300
10	Auditoría de certificación	Administrador																					■					20	12000

Gráfico 4.24 Ficha de Iniciativa estratégica #2

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		RECURSOS	
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	HORAS HOMBRE	DOLARES
	Presencia Virtual. Etapa 1. Creación (Modificación) de un sitio Web (Presencia de información estática)																											
1	Conocimiento de Altos directivos y/o Gerentes sobre Comercio electrónico	Consultora / Administrador																									20	200
2	Revisar dentro del plan de Adopción de Comercio electrónico, la capacidad de la empresa de enfrentar los factores de Innovación	Administrador																									80	2000
3	Revisar y adecuar el plan estratégico de la empresa respecto a la adopción de Comercio	Administrador																									40	1000
	Presencia virtual Etapa 2. Automatización del proceso de negocios																											
4	Planificación de la Imagen de la empresa en la Web, respecto a la Adopción del Comercio Electrónico	Presidente ejecutivo																									40	1500
5	Analizar las necesidades de información requeridas para la implementación del Comercio electrónico.	Administrador																									40	2000
6	Estudiar los factores que permiten disminuir el riesgo percibido en transacciones online. Herramientas de Seguridad Online	Administrador																									20	1000
	Presencia Virtual Etapa 3. Integración Comercio electrónico en la empresa																											
7	Reestructuración de la empresa a todo nivel de negocios	Consultora / Administrador																									20	600
8	Integración real de la presencia comercial en la Red.	Consultora / Administrador																									40	1700

Al finalizar este capítulo se ha planteado los objetivos estratégicos que se aplicarán para poder desarrollar la metodología del Balance ScoreCard, de la misma manera se han desarrollado indicadores que permitirán ver el progreso de logro de estos objetivos, los cuales se presentarán detalladamente en el aplicativo informático que se expone en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES

Para que un sistema de gestión de indicadores tenga buenos resultados es necesario complementarlo con un software que facilite la visualización del desempeño de cada KPI. Por este motivo se ha desarrollado un software, que ayude a visualizar los resultados de la implementación del Balanced Scorecard, evaluar el desempeño y tendencias de los indicadores por medio de semáforos, generar reportes, y tomar las acciones pertinentes a alguna anomalía.

5.1 Marco Teórico¹¹

5.1.1 OLTP

(On-line Transaction Processing) Es un tipo de proceso especialmente rápido en el que las solicitudes de los usuarios son resueltas de inmediato; naturalmente, ello implica la concurrencia de un «mecanismo» que permite el procesamiento de varias transacciones a la vez.

¹¹LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard".

5.1.2 OLAP

(On-Line Analytical Processing). Es una solución utilizada en el campo de la llamada Inteligencia empresarial cuyo objetivo es agilizar la consulta de grandes cantidades de datos. Para ello utiliza estructuras multidimensionales (o cubos OLAP) que contienen datos resumidos de grandes bases de datos o sistemas transaccionales (OLTP). Se usa en informes de negocios de ventas, marketing, informes de dirección, minería de datos y áreas similares.

5.1.2.1 OLTP vs OLAP

En la siguiente tabla se puede visualizar las diferencias entre OLTP y OLAP¹²:

**TABLA 5.1
OLTP VS OLAP**

	OLPT	OLAP
Objetivos	Operacionales	Información para la toma de decisiones
Orientación	A la aplicación	Al sujeto
Vigencia de los datos	Actual	Actual + histórico
Granularidad de los datos	Detallada	Detallada + resumida
Organización	Organización normalizada	Organización estructurada en función del análisis a realizar
Cambios en los datos	Continuos	Estable

Fuente: Aplicativo Informático. Capítulo 1.

¹² Aplicativo Informático. Capítulo 1. Ing. Dalton Noboa

5.1.3 Data Warehouse

Un Data Warehouse es una base de datos corporativa que se caracteriza por integrar y depurar información de una o más fuentes distintas, para luego procesarla permitiendo su análisis desde infinidad de perspectivas y con grandes velocidades de respuesta. La creación de un Data Warehouse representa en la mayoría de las ocasiones el primer paso, desde el punto de vista técnico, para implantar una solución completa y fiable de Business Intelligence.

5.1.4 DataMart

Un Datamart es una base de datos departamental, especializada en el almacenamiento de los datos de un área de negocio específica. Se caracteriza por disponer la estructura óptima de datos para analizar la información al detalle desde todas las perspectivas que afecten a los procesos de dicho departamento. Un datamart puede ser alimentado desde los datos de una data warehouse, o integrar por sí mismo un compendio de distintas fuentes de información.

5.1.4.1 Pasos para construir un DataMart

- ✓ Identificación de las necesidades y requerimientos.
- ✓ Reconocimiento de las fuentes de datos originales y sus estructuras.
- ✓ En base a los requerimientos, definir las tablas auxiliares y los procesos de selección, transformación e importación de datos.
- ✓ Construir el esquema para el datamart. Debe controlarse que este esquema concuerde con los requerimientos y las tablas auxiliares como primera forma de testeo.

5.1.5 Tabla de Hechos

Es la tabla central de un esquema dimensional (en estrella o en copo de nieve) y contiene los valores de las medidas de negocio. Cada medida se toma mediante la intersección de las dimensiones que la definen, dichas dimensiones estarán reflejadas en sus correspondientes tablas de dimensiones que rodearán la tabla de hechos y estarán relacionadas con ella.

5.1.5.1 Tabla Normalizada

La normalización es el proceso mediante el cual se transforman datos complejos a un conjunto de estructuras de datos más pequeñas, que además de ser más simples y más estables, son más fáciles de mantener.

5.1.5.2 Tabla Desnormalizada

Dimensión desnormalizada, todos los atributos de la dimensión están incluidos en una única tabla.

5.1.5.3 Esquema de estrella

Es un modelo de datos que tiene una tabla de hechos (o tabla fact) que contiene los datos para el análisis, rodeada de las tablas de dimensiones. Este aspecto, de tabla de hechos (o central) más grande rodeada de radios o tablas más pequeñas es lo que asemeja a una estrella, dándole nombre a este tipo de construcciones.

Las tablas de dimensiones tendrán siempre una clave primaria simple, mientras que en la tabla de hechos, la clave principal estará compuesta por las claves principales de las tablas dimensionales.

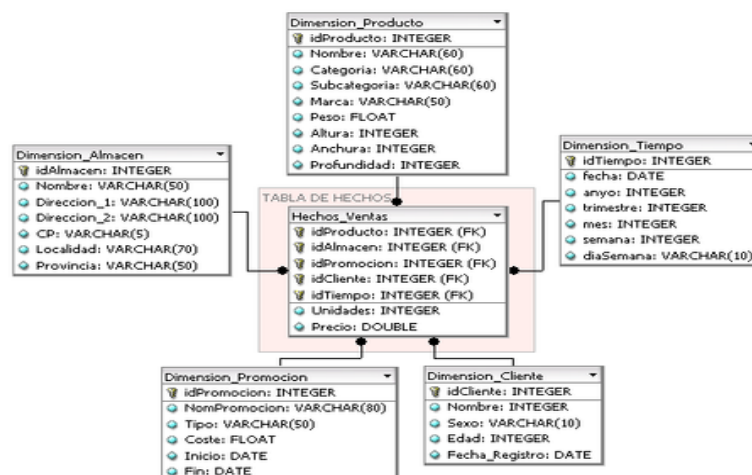


Figura 5.1 Ejemplo de un modelo de estrella

5.1.5.4 Esquema Copa de nieve

Es una estructura más compleja que el esquema en estrella. Se da cuando las dimensiones se implementan con más de una tabla de datos. Aunque puede reducir espacio por la mínima redundancia de datos, tiene la contrapartida de peores rendimientos al tener que crear más tablas de dimensiones y más joins (relaciones entre las tablas) lo que tiene un impacto directo sobre el rendimiento.

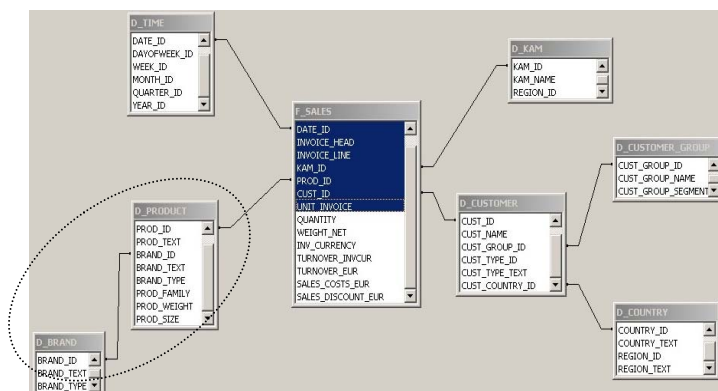


Figura 5.2 Ejemplo de un Esquema Copa de nieve

5.1.6 ETL

Los procesos ETL (Extraction, Transformation and Loading - extracción, transformación y carga) son los componentes más importantes y de valor añadido de una infraestructura de Business Intelligence (BI). Aún pueden ser invisibles por los usuarios de la plataforma de BI, los procesos ETL recuperan los datos de todos los sistemas operativos y les pre-elaboran para las herramientas de análisis y de reporte.

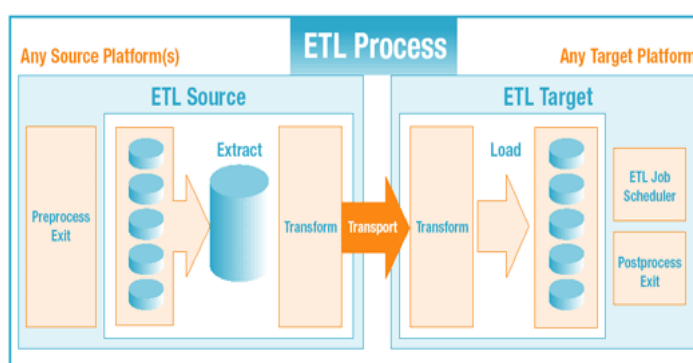


Figura 5.3 Ejemplo de ETL

5.1.7 Dashboard

Es una página desarrollada en base a tecnología web mediante la cual se despliega en tiempo real información de la empresa extraída de varias fuentes o bases de datos. Su característica de tiempo real otorga a los usuarios un conocimiento completo sobre la marcha de la empresa y permite hacer análisis instantáneos e inteligencia de negocios.

5.1.8 Indicadores

5.1.8.1 Indicadores Positivos

Son aquellos en los cuales un aumento en tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada.

5.1.8.2 Indicadores Negativos

Son aquellos en los cuales una disminución de tendencia estaría indicando un avance hacia la situación deseada.

5.1.8.3 Nivel base

Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, representa el desempeño

logrado antes del efecto de mejora de iniciativas estratégicas.

5.1.8.4 Valor actual

Representa las mediciones periodo a periodo del indicador, las cuales se ven afectadas por los resultados de las iniciativas estratégicas.

5.1.8.5 Meta

Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las iniciativas de mejora.

5.1.8.6 Nivel de efectividad de un indicador

Permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Nivel de efectividad de un indicador positivo

$$Desempeño = \frac{Valor - Base}{Meta - Base} \times 100\%$$

Nivel de efectividad de un indicador negativo

$$Desempeño = \frac{Base - Valor}{Base - Meta} \times 100\%$$

El uso de semáforos¹³ proporciona un mejor nivel de efectividad para los indicadores, dichos semáforos se presentarán en cuatro colores:

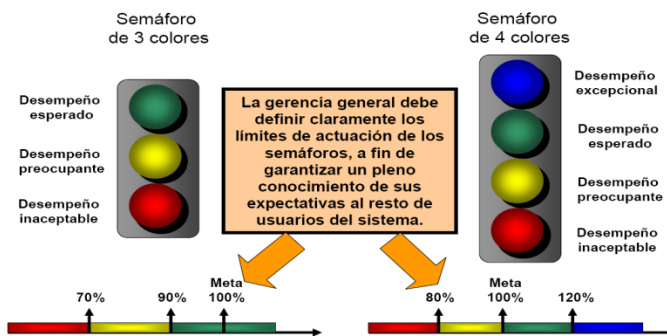


Figura 5.4 Construcción de semáforos para el Balanced Scorecard

5.1.8.7 Tendencia de los indicadores

La tendencia de un indicador permite mostrar el crecimiento o decrecimiento del mismo con respecto al valor alcanzado en periodos anteriores.

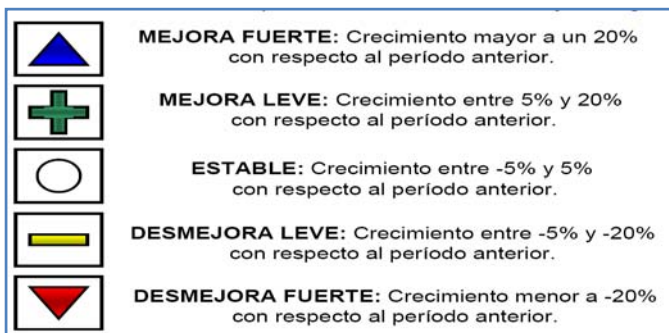


Figura 5.5 Tendencia de los indicadores

¹³ LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard".

5.2 Modelo de Datos

En esta sección se detalla el modelo de datos para la empresa que se está analizando. Consta de la parte práctica del modelo realizado.

5.2.1 Modelo punto

El modelo punto representa la situación a estudiar y análisis de la Hcda. "Don Oswaldo", incluye los elementos: Dimensiones, Punto y Enlaces.

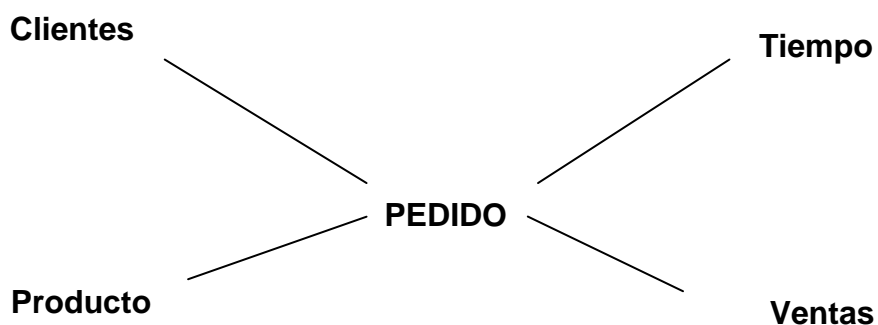
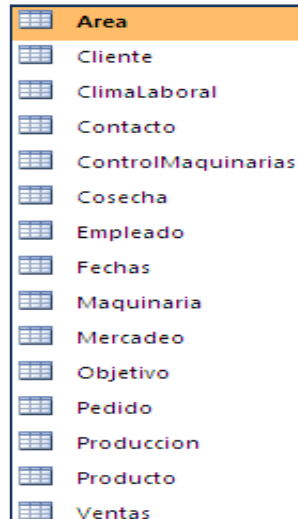


Figura 5.6 Modelo punto

5.2.2 Modelo Datamart

Como primer punto para cargar la datamart se debe obtener la base operativa de la Hacienda, creada de acuerdo a los requerimientos de análisis, la base de datos operativa contiene las siguientes tablas auxiliares que proporcionarán la información a la datamart:

TABLA 5.2
TABLAS-BASE DE DATOS OPERATIVA



Area
Cliente
ClimaLaboral
Contacto
ControlMaquinarias
Cosecha
Empleado
Fechas
Maquinaria
Mercadeo
Objetivo
Pedido
Produccion
Producto
Ventas

Elaborador por: A. Ruiz y A. Solís

Luego de tener habilitada la base operativa se construyó el esquema multidimensional conforme al diseño de éste; se creó las tablas de la datamart, las mismas que serán cargadas extrayendo información de la base de datos operativa, proceso que realiza ETL.

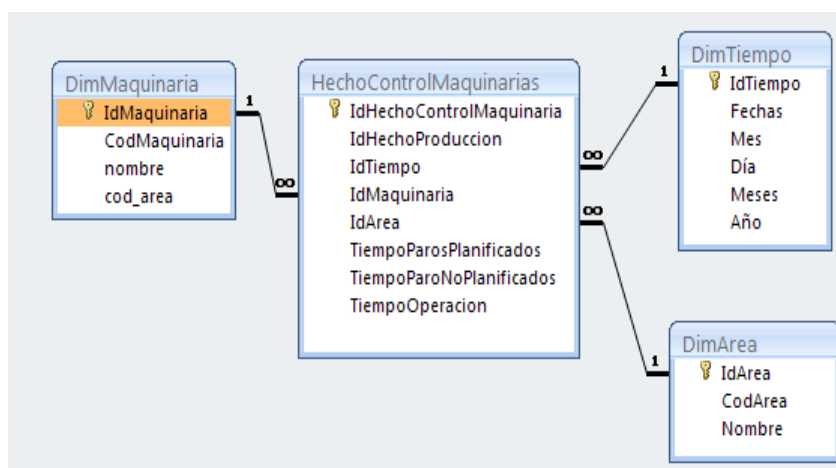
La Datamart se construyó en base a tres hechos principales:

- Control de Maquinarias
- Ventas
- Producción

5.2.2.1 Hecho control de maquinarias

La tabla de “Hecho Control de maquinarias” fue diseñada para el análisis de los tiempos de disponibilidad de las líneas de producción de la Hcda. “Don Oswaldo”, está relacionado con las tablas de área, maquinaria y tiempo. Como se podrá visualizar es un modelo estrella.

Gráfico 5.1 Hecho control de maquinaria



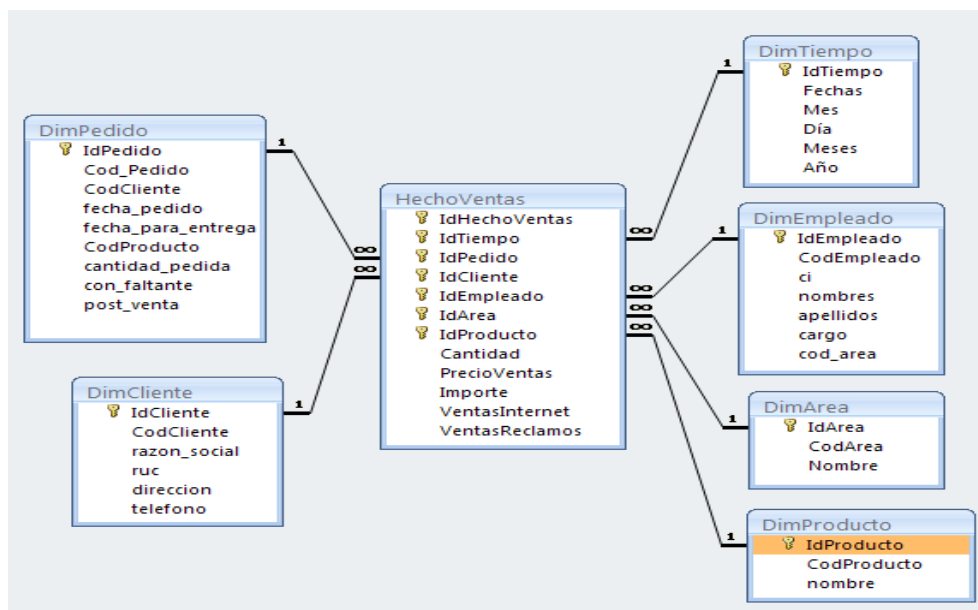
Elaborador por: A. Ruiz y A. Solis

5.2.2.2 Hecho ventas

La tabla de “Hecho Ventas” fue diseñada para el análisis de las ventas de la Hcda. “Don Oswaldo”, está relacionado con las tablas de clientes, productos, pedido, área, empleado y

tiempo. Como se podrá visualizar es un modelo estrella.

Gráfico 5.2 Hecho ventas

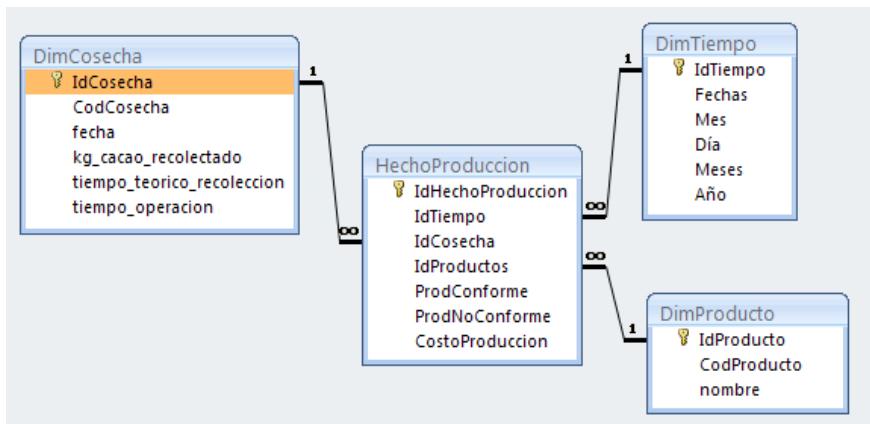


Elaborador por: A. Ruiz y A. Solis

5.2.2.3 Hecho producción

La tabla de “Hecho producción” fue diseñada para el análisis de la calidad de los productos de la Hcda. “Don Oswaldo”, está relacionado con las tablas de cosecha, productos y el tiempo. Como se podrá visualizar es un modelo estrella.

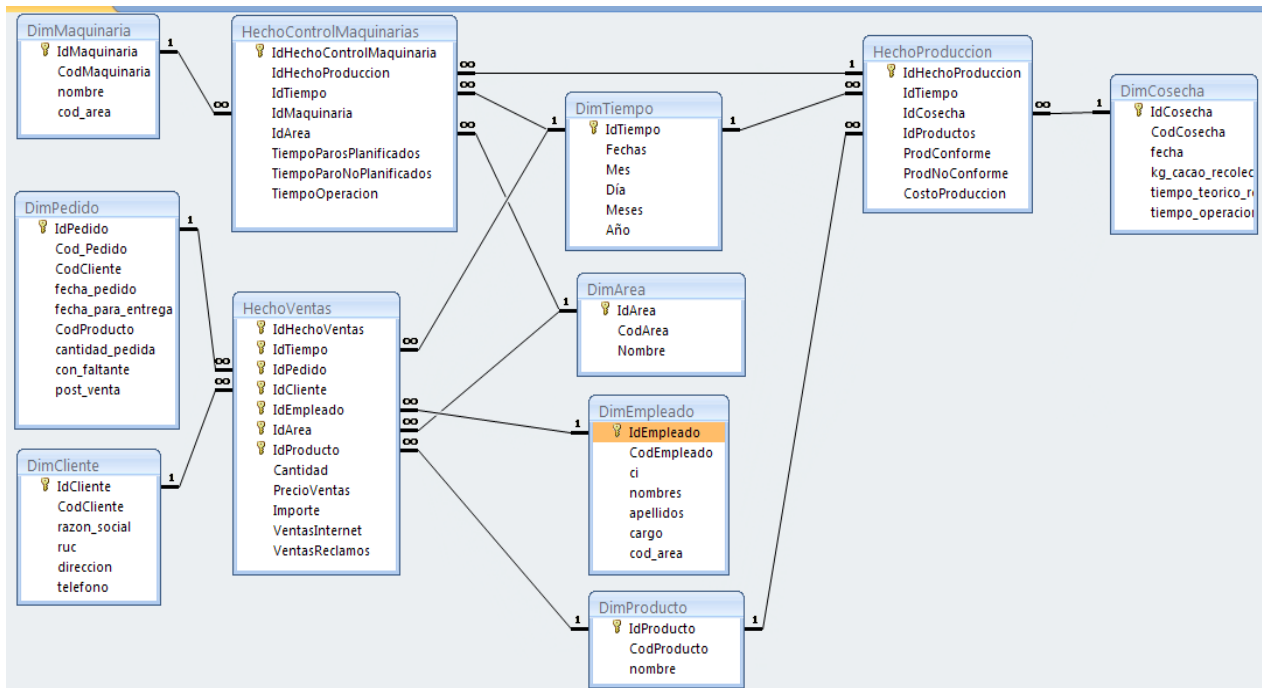
Gráfico 5.3 Hecho producción



Elaborador por: A. Ruiz y A. Solís

El modelo relacional de la datamart integrando los tres hechos que se analizaron anteriormente, se presenta a continuación:

Gráfico 5.4 Modelo Datamart de la Hcda. “Don Oswaldo”

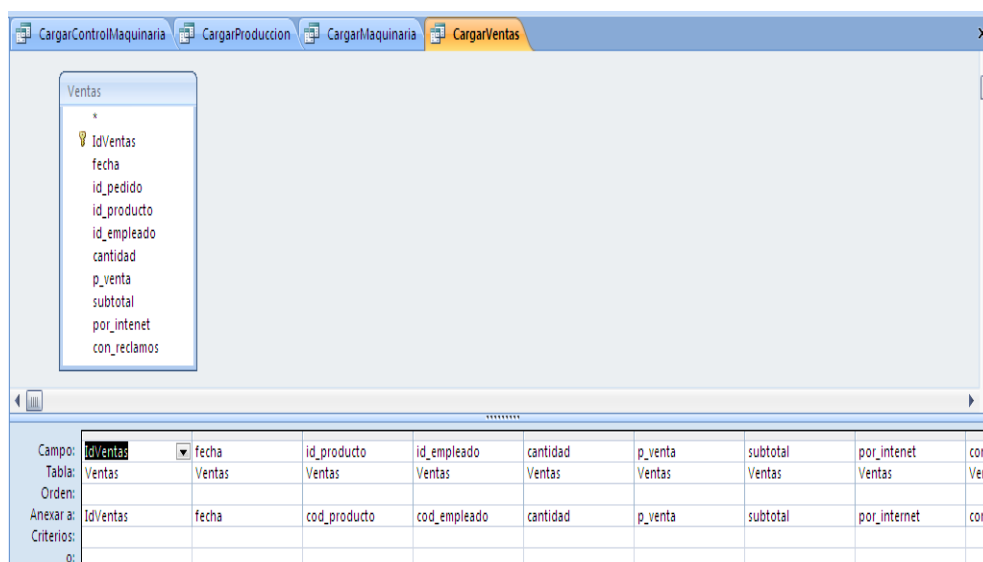


Elaborador por: A. Ruiz y A. Solís

5.2.3 Explicación como cargar la datamart

Para poder cargar datos en la datamart, que se encuentran en otra base de datos se debe tener una base de datos operativa o una base de origen; por medio de consultas anexadas se carga los hechos de las dimensiones del modelo estrella. Antes de hacer la carga, se debe tener creadas las tablas con los campos que se van a cargar en la datamart; estos campos deben ser iguales en estructura a los de la base de datos operativa. Luego se anexa y aparecerá un cuadro donde se debe elegir la tabla a la que será anexado los datos.

Gráfico 5.5 Consulta Ventas



Elaborador por: A. Ruiz y A. Solis

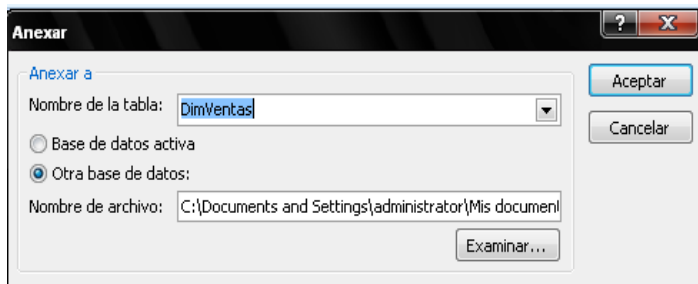


Figura 5.7 Anexo de datos a la Datamart

Luego de este paso, se procede a ejecutar y aparecerá un mensaje con la cantidad de datos que serán anexados

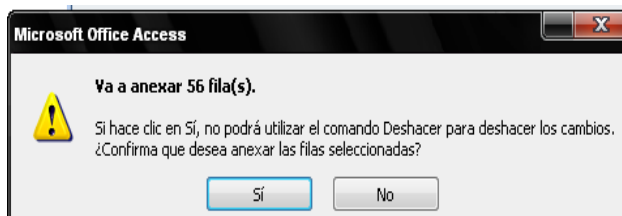


Figura 5.8 Confirmación de datos anexados

5.3 Modelo Dashboard

El modelo dashboard está diseñado para la presentación de los indicadores de gestión. Se ha creado de manera dinámica para que el usuario analice de forma sencilla el avance de cada indicador.

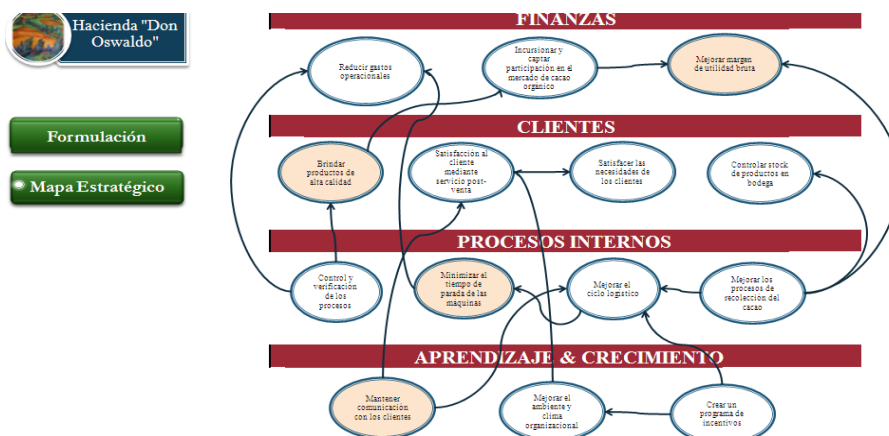


Figura 5.9 Mapa estratégico

En la Figura 5.8 se puede observar el mapa estratégico, el cual exhibe los indicadores (color rosado) que se analizará en los diferentes dashboard, con la ayuda de tablas dinámicas y los datos de la datamart.

5.3.1 Dashboard Mejorar el Margen de Utilidad Bruta

En la Figura 5.9 se analiza el indicador “Mejorar el margen de utilidad bruta”, el cual se calcula a través del costo de producción y las ventas anuales. Este indicador tiene frecuencia anual y para el periodo 2009 – 2010 presenta un valor de 35,22% es decir cumple con el valor meta de 35%. En el Dashboard se presenta adicionalmente un detalle de ventas por cliente y producto vendido.



Figura 5.10 Mejorar el Margen de Utilidad Bruta

5.3.2 Dashboard Brindar productos de alta calidad

En este dashboard se puede observar el indicador “Brindar productos de alta calidad” y se presenta el total de los productos conformes por mes, también el porcentaje de calidad y la tendencia comparativa de productos no conformes entre los meses. La frecuencia del indicador es mensual y para los meses del periodo 2009 – 2010 se cumple con el valor meta de 90% de productos conformes.

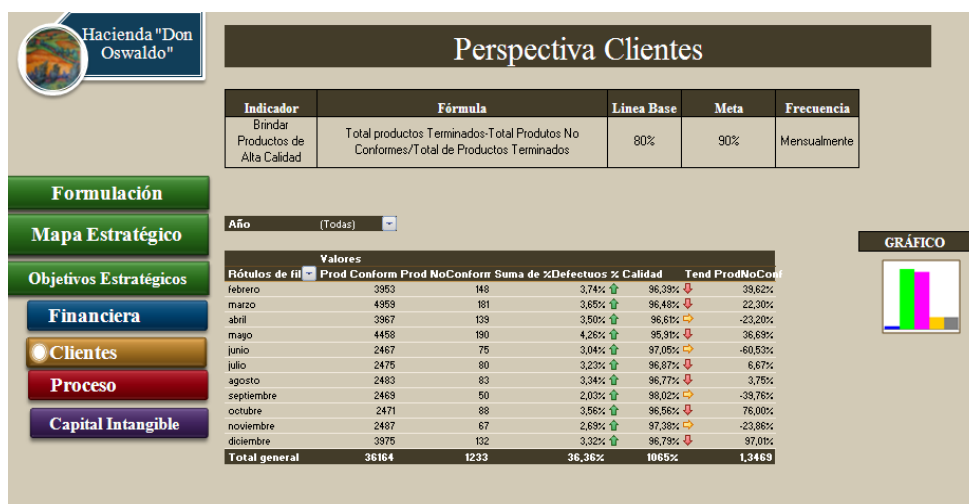


Figura 5.11 Brindar productos de alta calidad

5.3.3 Dashboard Minimizar el tiempo de paradas de las máquinas

En este dashboard se analiza el indicador “Minimizar el tiempo de parada de las máquinas” de acuerdo a las líneas de producción, además se puede observar que en los meses de junio a noviembre se cumple con el valor meta de un

índice de disponibilidad de las líneas del 90%. Para los otros meses existen valores por encima de la línea base.



Figura 5.12 Minimizar el tiempo de paradas de las máquinas

5.3.4 Dashboard Mantener comunicación con los clientes

Se presenta el indicador “Mejorar la comunicación con los clientes”, la hacienda ha facilitado a los clientes el servicio de ventas por internet de los productos que esta ofrece, de acuerdo a esta información el dashboard ayudará a analizar las ventas realizadas por internet, la tendencia de éstas del total de las ventas. La frecuencia de medición de este indicador es mensual y a excepción de los meses de mayo, julio, agosto y noviembre que no hubo ventas en línea, el resto de meses se cumple el valor meta de 20% ventas

hechas por internet del total de ventas. En el dashboard se presenta información adicional de los importes de las ventas realizadas.

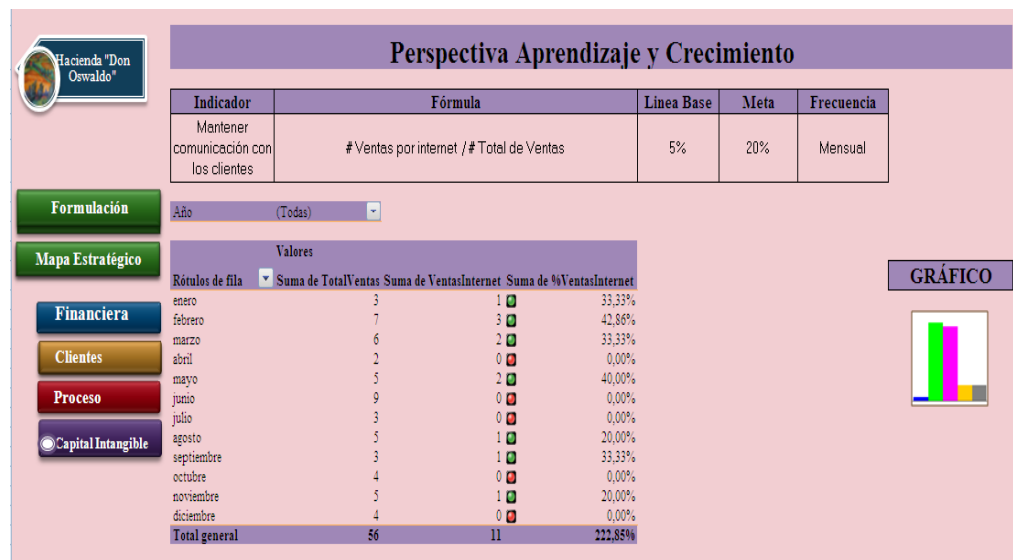


Figura 5.13 Mantener comunicación con los clientes

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Por medio del análisis situacional de la hacienda e identificando su cadena de valor se formuló las alternativas estratégicas para potenciar las fortalezas, superar las debilidades detectadas, para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.
- De acuerdo al análisis de los stakeholders, redefinición del cuadro estratégico y la propuesta de valor se reformula la declaración de la misión y visión de la hacienda, incluyendo de manera significativa lo que se pretende alcanzar; asimismo se enuncia los temas estratégicos.
- Según la correspondencia de los temas estratégicos y las perspectivas del Balanced Scorecard se derivan los objetivos estratégicos, y cada uno de éstos está sujeto a mediciones a través de indicadores de desempeño.

- Mediante el aplicativo informático implementado para el sistema de gestión de indicadores según el Balanced Scorecard, la administración de la hacienda podrá medir, controlar y tomar decisiones en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos formulados.

De los indicadores seleccionados según las perspectivas del Balance Scorecard se obtienen los siguientes resultados:

- De la perspectiva financiera, el indicador “Mejorar el margen de utilidad bruta” presenta para el año 2009 el cumplimiento con la meta establecida (35,22%)
- De la perspectiva clientes, el indicador “Brindar productos de alta calidad” de medición mensual presenta durante el periodo analizado el cumplimiento de la meta establecida, es decir valores por encima del 90%.
- De la perspectiva aprendizaje, el indicador “Mantener comunicación con los clientes” de medición mensual, se cumple con la meta establecida a excepción de los meses de mayo, julio, agosto, noviembre donde no se realizó ventas en línea.
- De la perspectiva procesos internos, el indicador “Minimizar el tiempo de parada de máquinas” de medición mensual cumple

con la meta establecida en el período de junio a noviembre, es decir el índice de disponibilidad de las líneas de producción fue superior al 90%, en los meses restantes este indicador estuvo por encima de la línea base definida del 70%.

Recomendaciones

- La administración de la hacienda debe realizar un contraste entre los valores de los indicadores del Balance Scorecard según la frecuencia de medición con respecto al desempeño de la organización para dar seguimiento a la planificación estratégica propuesta.
- Fomentar el empowerment en el personal de la hacienda para que exista el compromiso con el cumplimiento de los valores meta de los indicadores según el área de trabajo.
- Llevar a cabo las iniciativas estratégicas seleccionadas, en especial la implementación de un sistema de gestión de calidad, que permite estandarizar y garantizar la calidad en los procesos de la hacienda.
- Asignar la responsabilidad del control y seguimiento de los indicadores del Balance Scorecard, a un responsable quién velará por la implementación de la estrategia propuesta.

- Impulsar las ventas por internet, dado que el indicador “Mejorar la comunicación con los clientes” que forma parte de la estrategia en algunos meses no cumple con la meta establecida, ni llega a la línea base.
- Enlazar periódicamente los sistemas de información de la hacienda con el aplicativo informático para dar sostenibilidad al Balance Scorecard en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

1. ROBERT S. KAPLAN AND DAVID P. NORTON. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2002.
2. MINTZBERG, HENRY. [1998], El arte de moldear la estrategia. /Folletos gerenciales, Nº 5 1988, CCED, MES, La Habana, Cuba.
3. STEINER, GEORGE A [1996] Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11ª Edición/Ed. Compañía Editorial Continental S.A., México
4. SARZOSA RODRIGO. [2003] Herramienta de análisis FODA. Guayaquil, Ecuador. Slide 2.
5. PORTER, MICHAEL, [1995], Ventajas competitivas. / Ed. Free Press, New York
6. LOZADA JAIME (2008) "Metodología para la gestión empresarial basada en el Balanced Scorecard"
7. MARTÍNEZ DANIEL [2005]. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. España.
8. NOBOA DALTON. Aplicativo Informático. Capítulo1.

ANEXO 1



ENCUESTA

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES A TRAVÉS DE NUESTROS CLIENTES

El motivo de la siguiente encuesta es para determinar cuáles son sus principales necesidades y así poder brindar un mejor servicio

Hemos establecido 5 necesidades las cuales deben ser evaluadas de 1 a 5 como se muestra en la siguiente tabla

CALIFICACIÓN

1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

Coloque una X en el casillero que muestre su grado de satisfacción:

ITEM	¿Cuáles son sus principales Requerimientos (Necesidades) para con la empresa?	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	Tiempos de entrega					
2	Calidad del producto					
3	Precios competitivos					
4	Diversidad de productos					
5	Servicios en línea					

ANEXO 2



ENCUESTA

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES A TRAVÉS DE NUESTROS ACCIONISTAS

El motivo de la siguiente encuesta es para determinar cuáles son sus principales necesidades y así poder brindar un mejor servicio

Hemos establecido 5 necesidades las cuales deben ser evaluadas de 1 a 5 como se muestra en la siguiente tabla

CALIFICACIÓN	
1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

Coloque una X en el casillero que muestre su grado de satisfacción:

ITEM	¿Cuáles son sus principales Requerimientos (Necesidades) para con la empresa?	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	Rentabilidad consistente					
2	Información financiera veraz y oportuna					
3	Buena administración de la empresa					
4	Incremento de utilidades					
5	Imagen corporativa					

ANEXO 3



ENCUESTA

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES A TRAVÉS DE NUESTROS PROVEEDORES

El motivo de la siguiente encuesta es para determinar cuáles son sus principales necesidades y así poder brindar un mejor servicio

Hemos establecido 5 necesidades las cuales deben ser evaluadas de 1 a 5 como se muestra en la siguiente tabla

CALIFICACIÓN

1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

Coloque una X en el casillero que muestre su grado de satisfacción:

ITEM	¿Cuáles son sus principales Requerimientos (Necesidades) para con la empresa?	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	Pagos puntuales					
2	Comunicación efectiva					
3	Atención oportuna					
4	Alianzas estratégicas					
5	Solución rápida a problemas					

ANEXO 4



ENCUESTA

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES A TRAVÉS DE NUESTROS EMPLEADOS

El motivo de la siguiente encuesta es para determinar cuáles son sus principales necesidades y así poder brindar un mejor servicio

Hemos establecido 5 necesidades las cuales deben ser evaluadas de 1 a 5 como se muestra en la siguiente tabla

CALIFICACIÓN	
1	TOTALMENTE INSATISFECHO
2	ALGO INSATISFECHO
3	INDIFERENTE
4	ALGO SATISFECHO
5	TOTALMENTE SATISFECHO

Coloque una X en el casillero que muestre su grado de satisfacción:

ITEM	¿Cuáles son sus principales Requerimientos (Necesidades) para con la empresa?	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	Remuneraciones					
2	Ambiente de trabajo					
3	Educación organizacional					
4	Estabilidad laboral					
5	Beneficios					