

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD); EN UNA
EMPRESA EXPORTADORA DE CAFÉ EN GUATEMALA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

MANIX ANTONIO CHAVEZ ORELLANA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TITULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRILDE 2,008

MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Alvaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	P.C. José Abraham González Lemus

EXAMEN DE AREAS PRÁCTICAS

Matemática- Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Maria del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretario	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinador	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

F. -----

Presidente

F. -----

Secretaria

F. -----

Examinador

DEDICATORIA

A Dios:

Por permitirme llegar a este punto de mi vida.

A mis padres:

Por su esfuerzo y amor.

A mi esposa:

Por su amor y apoyo incondicional.

A mi hija:

Por ser la luz junto a su madre para seguir luchando por alcanzar mis sueños.

A mis hermanos:

Por su apoyo

A mi cuñado Cesar:

Por su apoyo, cariño y sus sabios consejos, por todo ello que dios le bendiga.

A mi tío Luís:

Por su apoyo, cariño y comprensión

A mis amigos y compañeros de trabajo:

Por su amistad y cariño.

A Fernandito:

Por que siempre estarás con nosotros y con tus padres.

A mi asesor:

Por su profesionalismo que me compromete a desempeñarme de la misma manera.

ÍNDICE

Introducción

i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

	PÁGINA
1.1 Planificación	1
1.2 Estrategia	1
1.3 Planificación estratégica	1
1.3.1 Fases de la planificación estratégica	2
1.3.2 Ventajas de la planificación estratégica	6
1.4 Sistema de medición de la estrategia	6
1.4.1 Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)	6
1.4.2 Beneficios del cuadro de mando integral	7
1.4.3 El cuadro de mando integral como sistema de gestión	10
1.4.4 Cuatro perspectivas del cuadro de mando integral	11
1.9 Modelo causa - efecto	23
1.10 La retroalimentación	23
1.11 Indicadores de gestión	24
1.11.1 Vinculación de los indicadores con el CMI	24
1.11.5 Indicadores genéricos	26
1.12 Mapa estratégico	27

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE EXPORT CAFÉ S.A.

	PÁGINA
2.1 Antecedentes de la exportadora	29
2.2 Estructura organizacional	30
2.3 Productos	30
2.4 Infraestructura	31
2.5 Antecedentes del estudio	31
2.6 Metodología	32
2.7 Análisis FODA de la institución	33
2.8 Filosofía empresarial	34
2.9 Divulgación de los objetivos	34
2.10 Creación de estrategias	35
2.11 Forma de aplicación de la planificación	36
2.12 Comunicación en un ambiente de planificación	37
2.13 Nivel de integración de la unidad de análisis	38
2.14 Sistema de medición de resultados	39
2.15 Ventajas competitivas	40
2.16 Resultados de la investigación	42

CAPITULO III

PLANIFICACIÓN ESTRTEGICA Y UN CMI PARA EXPORT CAFÉ S.A.

	PÁGINA
3.1 Presentación	43
3.2 Objetivos de la propuesta	43
3.3 Propuesta de planificación estratégica y cuadro de mando integral	43
3.3.1 Planificación estratégica	43
3.3.2 Formulación de objetivos organizacionales	43
3.3.3 Misión	43
3.3.4 Visión	44
3.3.5 Valores	44
3.3.6 Formulación de estrategias alternativas	45
3.3.7 Selección de estrategias	45
3.3.8 Instrumentalización de las estrategias	45
3.3.9 Políticas	45
3.4 CMI propuesto como sistema de medición	49
3.5 Mapa estratégico general propuestos para la empresa	49
3.6 Perspectiva financiera	51
3.6.1 Inductores para la perspectiva financiera	52
3.7 Perspectiva del cliente propuesta para la empresa	56
3.7.1 Objetivos para la perspectiva de clientes	57
3.7.2 Indicadores para la perspectiva de los clientes	58
3.8 Perspectiva de procesos internos	61
3.8.1 Indicadores para la perspectiva de procesos internos	63
3.9 Perspectiva de desarrollo y crecimiento	67
3.9.1 Indicadores para la perspectiva de desarrollo y crecimiento	68
3.10 Software propuesto para el monitoreo de la estrategia	72
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TITULO	PÁGINA
1	Fases de la planificación estratégica	5
2	Estrategia en términos operativos	9
3	Propuesta de valor para perspectiva del cliente	17
4	Modelo de cadena genérica de valor	21
5	Modelo causa-efecto	23
6	Organigrama general de le empresa	30
7	Objetivos	35
8	Estrategias	36
9	Planificación	37
10	Comunicación	38
11	Integración	39
12	Medición de resultados	40
13	Ventajas competitivas	41
14	Perspectiva financiera	52
15	Indicadores perspectiva financiera	55
16	Perspectiva de clientes	58
17	Indicadores de clientes	59
18	Perspectiva procesos internos	62
19	Indicadores procesos internos	66
20	Perspectiva aprendizaje y desarrollo	19
21	Indicadores aprendizaje y desarrollo	69

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TITULO	PÁGINA
2	Plan de acción Export Café S.A.	46
3	Plan de capacitación (1)	47
4	Plan de capacitación (2)	48
5	Plan de acción perspectiva financiera	55
6	Plan de acción perspectiva del cliente	60
7	Plan de acción perspectiva procesos internos	67
8	Plan de acción perspectiva de crecimiento y desarrollo	70
9	Plan de capacitación (3)	71
10	Matriz cuadro de mando integral	73

INTRODUCCIÓN

Export Café S.A., es una empresa dedicada a la compra, procesamiento y exportación de café guatemalteco a distintos segmentos de mercado en Estados Unidos de América, Europa y Asia; captando su materia prima de las distintas zonas productoras de café en el país; con 26 años de experiencia en el medio, la empresa se ha constituido como la más grande en Guatemala, debido a los volúmenes de exportación reportados año con año, consiguiendo con ello llenar los requerimientos de cada uno de sus clientes, tal es el caso de Starbucks Coffee, que hoy por hoy es el tostador más grande a nivel mundial.

Export Café S.A., ha venido funcionando en determinados momentos en forma reactiva, afrontando distintos cambios en el ramo cafetalero con una sola fortaleza reconocida por sus mandos estratégicos, su solidez económica, que si bien es un punto vital en el negocio del café, ya no es suficiente, debido a que la comercialización de dicho producto, cosecha con cosecha, se convierte en un negocio mucho más especializado. Ahora el exportador tiene que cuidar no solo aspectos de calidad en todos sus procesos, si no también aspectos de tipo social y ambiental, en alianzas estratégicas con sus distintos clientes a nivel mundial, lo cual requiere de planificación y estrategias claras, en donde todas las unidades de la empresa conozcan los objetivos y se sientan parte del logro de los mismos.

Debido a las características que presenta en la actualidad la comercialización del café guatemalteco a distintos nichos de mercado, se hace necesario que Export Café S.A., cuente con herramientas que le permitan fortalecer su organización interna para minimizar el grado de incertidumbre en la toma de decisiones, es por ello que el presente trabajo de tesis expone lo siguiente:

En el capítulo I; se muestran conceptos y definiciones relacionados con Planificación Estratégica y con un Cuadro de Mando Integral (The Balanced

Scorecard), los mismos pretenden familiarizar al lector con el entorno teórico del tema.

En el capítulo II; se encuentra la metodología utilizada para el diagnóstico de necesidades de la exportadora, así como los resultados y su posterior análisis. Dichos resultados son el fundamento para la propuesta de solución.

En el capítulo III, se presenta una propuesta de planificación estratégica aplicada a Export Café S.A., la cual contiene: misión, visión, valores y estrategias a seguir dentro del marco de acción para la satisfacción de las necesidades de exportadora, así también se propone un cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard); como sistema de medición y monitoreo de la estrategia. El cuadro de mando integral está compuesto por objetivos, metas, estrategias e indicadores o inductores. Todos estos aspectos citados con anterioridad fueron desarrollados para cuatro perspectivas, dentro de la metodología que dicta un cuadro de mando integral; dichas perspectivas son: perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo, relacionadas en un sistema causa-efecto y representadas de manera gráfica e integral en un mapa estratégico.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Planificación

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

Goetz dice que planear es hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro por eso, Anthony afirma que planear consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro” (3:244).

1.2 Estrategia

“Es la forma particular en la que una organización interactúa con su entorno para transformar la realidad (realizar sus intenciones), al tiempo que en ese propósito se transforma a sí mismo “. (4:119)

La estrategia es el mecanismo de acción que establece la ruta o la forma en que las empresas han de conseguir objetivos planteados, a determinado periodo de tiempo.

1.3 Planificación estratégica

“La planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso con todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”(6:1).

“Planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e indicando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que

puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias” (7:1).

La planificación es un proceso por medio del cual las empresas plantean objetivos y estrategias, en un lapso de tiempo previamente establecido, ya sea a corto mediano o largo plazo, lo cual le da origen a la proactividad.

1.3.1 Fases de la planificación estratégica

- a) **Definir la misión:** “esta define su propósito, y que; en esencia, pretende contestar esta pregunta: ¿en qué negocio estamos? el definir la misión de la organización fuerza a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio “(5:138).
- b) **Establecer objetivos:** “son el fundamento de cualquier programa de planificación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos.”(5:138).
- c) **Analizar los recursos:** “lo que la administración puede hacer está limitado por los recursos y capacidades que la organización posee. Las organizaciones están limitadas por sus recursos humanos, financieros y físicos. Lo que harán está limitado por lo que pueden hacer, el análisis de los recursos de la organización debe revelar su ventaja comparativa; esto es, la competitividad relativa que la organización tiene sobre sus competidores presentes y futuros. La evaluación de los recursos de una organización también debe ver sus debilidades” (5:138)
- d) **Examinar el ambiente:** “la administración querrá examinar su ambiente para identificar los diversos factores políticos, sociales, económicos, y de mercado que pudiesen incidir sobre la organización. El fin de la investigación es desarrollar escenarios sobre el futuro” (5:138).

- e) Hacer predicciones:** “el quinto paso es un esfuerzo más detallado de predicción de la posible ocurrencia de eventos futuros. Las predicciones incluyen factores externos que se consideraron con anterioridad. También incluyen factores internos, como las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos a distintos niveles de operación, estimaciones de requerimientos de capital de trabajo e inversión en planta y equipo y predicciones de necesidades de recursos humanos para necesidades presentes y futuras. Las organizaciones cuya administración puede desarrollar predicciones exactas de factores internos y externos, tienen una clara ventaja sobre sus competidores menos exitosos. Sin embargo, la evidencia sugiere que las predicciones más sofisticadas de manera continua fallan en el blanco por un margen considerable. Nuestra conclusión es que, a pesar de la importancia de las predicciones exactas en la planeación estratégica, estas tienen un desempeño pobre en la identificación de puntos de inflexión no estacionales como las reacciones, los eventos no comunes, las discontinuidades y las acciones o reacciones de los competidores. La anterior definición no debe observarse como condenatoria de toda la actividad de predicción. Los modelos econométricos de predicción, la extrapolación de la tendencia, los modelos de regresión, los paneles de expertos y las simulaciones por computadora son algunas de las más conocidas de estas técnicas” (5:138).
- f) Analizar oportunidades y riesgos:** el análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factores internos y externos constituyen una base de datos con los cuales la administración analiza las oportunidades y riesgos. Debe señalarse que el mismo ambiente puede ser una oportunidad para una organización y una amenaza para otra en la misma industria debido a recursos diferentes” (5:138).
- g) Identificar y evaluar estrategias alternativas:** “una vez identificada una oportunidad o riesgo, la administración debe buscar una serie de alternativas que pueden explotar la situación. ¿Continuamos con lo que hemos hecho en el pasado? si no, ¿hacia dónde vamos? ¿Buscamos

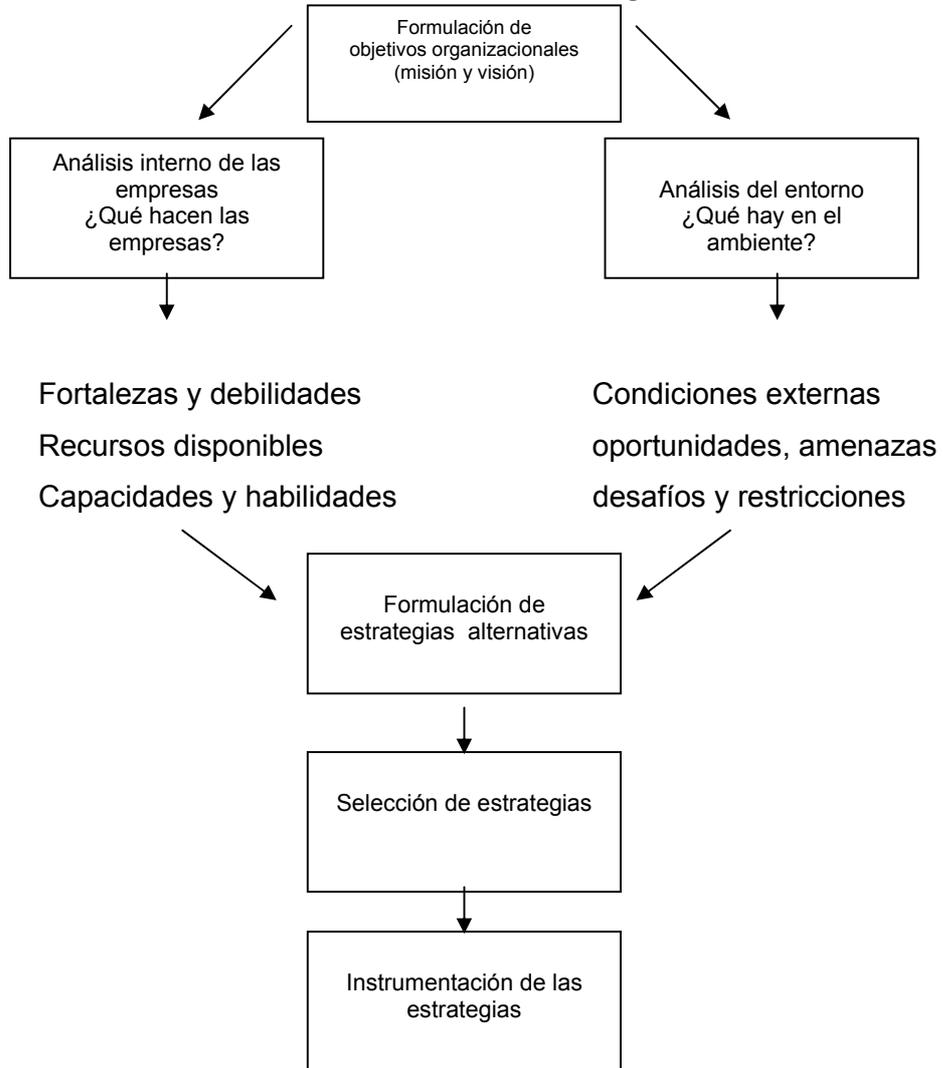
nuevos mercados? si es así, ¿debemos incursionar en el mercado adquiriendo otra empresa o iniciamos otra? Tal vez debemos retraernos y consolidarnos “(5:138).

- h) Seleccionar la estrategia:** una vez que las estrategias alternativas han sido enlistadas y evaluadas, se seleccionará una. Existe la opción de continuar haciendo lo que la administración ha hecho en el pasado. Sin embargo, si se selecciona una nueva estrategia, debe ser consistente con la misión y objetivos de la organización y debe corresponder bien a sus capacidades “(5:138).

- i) Instrumentar la estrategia:** “la instrumentación es el último paso. La mejor estrategia puede fallar si la administración no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y otros planes a largo y corto plazo necesarios para llevarla a cabo. Además la etapa de instrumentación requiere de una comunicación exitosa de la estrategia a todos los niveles de la administración. Si los administradores no logran comprender la estrategia o su rol individual en ésta, es seguro que la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo” (5:138).

Gráfica No. 1

Fases de la Planificación Estratégica



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Pág. 419

La gráfica No.1 muestra de manera secuencial cada una de las fases de la planificación estratégica, que integralmente utilizadas generan proactividad para las empresas.

1.3.2 Ventajas de la planificación estratégica

- “Identifica oportunidades significativas y precisa ventajas y desventajas de competidores.
- Define con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro: competencia, clientes, producto y medio ambiente.
- Crea escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centra esfuerzos en el cliente.
- Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe prestar especial atención.
- Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación colaborativa.
- Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones ejecutivas.
- Es la transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.
- Su importancia debe ser entendida en función de los resultados y a pesar de la complejidad asociada a sus procesos” (8:5).

1.4 Sistema de medición de la estrategia

Es una herramienta que le permite a las empresas monitorear el avance de sus metas para el logro de objetivos.

1.4.1 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

“El cuadro de mando integral (CMI), traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de actuación y medición estratégica. El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los

progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro” (6:14).

“Es traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas: cliente, negocio interno, innovación y aprendizaje y perspectiva financiera, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto” (7:5).

“El CMI es un esfuerzo por traducir la Visión, Misión y Estrategia Global de la empresa a un conjunto de Objetivos e Indicadores que influirán en el logro de resultados a futuro, deseados por la organización” (2:3).

Un cuadro de mando integral es un sistema de medición de la estrategia empresarial visto desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo. En el CMI se desarrolla un conjunto de indicadores que permiten monitorear la evolución de las distintas estrategias funcionales, interrelacionadas en un sistema causa – efecto para la obtención de resultados empresariales.

1.4.2 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

“El CMI es un sistema de indicadores de gestión estratégica que permite a los directivos de empresas, inducir aquellas acciones y procesos que llevarán al éxito a sus organizaciones. Los principales beneficios que una empresa podría esperar al implantar un Cuadro de Mando Integral, son:

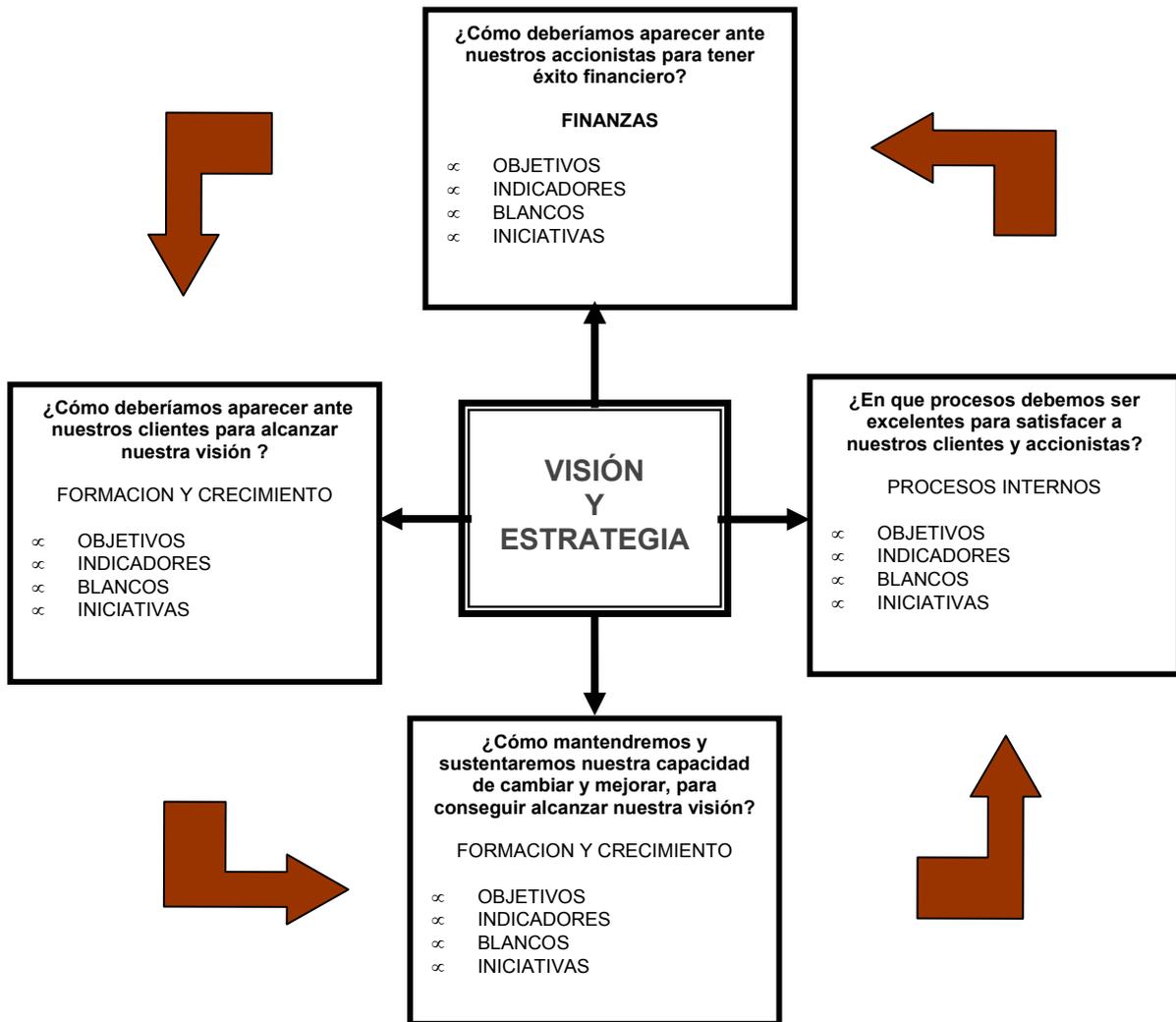
- Construir, aclarar o transformar la visión y la estrategia de la organización.
- Traducir la visión y estrategias de la organización en acciones concretas.
- Enfocar a la organización hacia lo que debe ser hecho para crear valor futuro.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Integrar bajo un mismo techo una variedad de acciones, que de otra manera estarán desconectadas.

- Aumentar la comunicación entre los distintos entes funcionales de la organización.
- Articular objetivos e indicadores estratégicos.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica del personal.
- Proveer e inducir el cambio organizacional.
- Incrementar los resultados financieros de la organización”(2:12).

Gráfica No. 2

Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos

2007



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Pagina 22.

La gráfica No. 2 muestra como el cuadro de mando integral brinda la oportunidad a las empresas de vincular dentro de un sistema, los objetivos de sus distintas unidades de negocio, que debieran ser afines a la estrategia de la empresa. El cuadro de mando traduce la visión en cuatro perspectivas (*financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento*), que la dan un enfoque integral a los

procesos de la empresa, monitoreando el avance de las estrategias a través de un sistema de indicadores.

1.4.3 El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

“Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorpora indicadores financieros y no financieros. ¿ Que hay de nuevo que exija un conjunto <<equilibrado>> de indicadores? Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros para las mejoras locales , en sus operaciones de cara al cliente de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de las operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones. Los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y medidas del cuadro de mando integral son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un procesos vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para los accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores esta equilibrados entre los indicadores de resultados – los resultados de los esfuerzos pasados- y los inductores que impulsan la actuación futura. El cuadro de mando esta equilibrado entre medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo, las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión estratégica
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.”(6:23)

1.4.4 Cuatro perspectivas del cuadro de mando integral

Representa las cuatro áreas en que vincula el cuadro de mando integral a la empresa para la consecución de las distintas metas y objetivos.

1.5. Perspectiva 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. (2:9)

“Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización del cuadro de mando integral no entra en conflicto con este objetivo vital. En realidad, el cuadro de mando integral debe hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades del negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. Cada cuadro de mando utiliza objetivos en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y de los ingresos. Esta evidencia intensifica los fuertes vínculos del cuadro de mando integral, con los objetivos, establecidos hace tiempo, de las unidades de negocio.

Incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera, el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evalúa el éxito de la empresa a largo plazo, si no las variables que se consideran más importantes para la creación e impulso de los objetivos a largo plazo. Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculadas a la consecución de uno o mas objetivos de la perspectiva financiera. "(6:75)

1.5.1 Estrategia de la perspectiva financiera

"Entre las principales estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma en relación al ciclo de vida del negocio se pueden señalar:

- Estrategias de Crecimiento o de Expansión: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes)
- Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad: (sería el cajón en el que se encuentra la mayoría)
- Estrategias de Madurez o Recolección: (para los negocios que están en su último ciclo de vida)

1.5.2 Fase de Crecimiento o Expansión: en esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista.

El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; la rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos.

En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

1.5.3 Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad: en esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta clave, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

1.5.4 Fase de Madurez o Recolección: en esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI minimizando los costes resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente.” (7:6)

1.6 Perspectiva del cliente

“Esa 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.” (2:9)

“Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionados, y haber seleccionado un conjunto de indicadores - de cuota, retención, incremento, satisfacción, y rentabilidad - para estos segmentos seleccionados. Estas medidas del resultado representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística, y productos y servicios. Sin embargo, estos indicadores poseen algunos de los defectos de las medidas financieras

tradicionales. Son históricos, y los empleados no sabrán lo bien que lo están haciendo con respecto a la satisfacción del cliente o la retención del cliente hasta que sea demasiado tarde para poder modificar el resultado. Además, los indicadores no comunican lo que los empleados deberían de estar haciendo en sus actividades diarias para alcanzar el resultados deseados.

Los directivos también han de identificar qué clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a estos clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio.
- Relaciones de los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- Imagen y reputación. “(6:98)

1.6.1 Segmentación del mercado en la perspectiva de clientes

“En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe valorar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. El cuadro de mando integral, como descripción de la estrategia de un empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.”(6:77)

1.6.2 Estrategia para la perspectiva de clientes

Entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito, vamos a destacar tres de ellas:

- Estrategias de Liderazgo de Producto: (para ser líderes en el mercado con nuestro producto)
- Estrategias de Intimidad con la Clientela: (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente)
- Estrategias de Excelencia operativa: (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles).

1.6.3 Objetivos para la perspectiva del cliente

Los objetivos de la empresa van a quedar condicionados por la Estrategia seleccionada, lo cual lleva a concluir que los mapas estratégicos de empresas de un mismo sector competitivo serán muy similares si la estrategia seleccionada ha sido la misma. En cambio, si la estrategia no fuese la misma, los mapas no tendrían parecido alguno.

Lo más importante es lograr la excelencia en una de las estrategias, y mantener las otras dos en un nivel aceptable. Parece que no tiene mucho sentido ser líder en costes, intentando innovar y ofrecer el mejor producto lo de bueno, bonito y barato en las empresas sigue siendo un reto.

La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

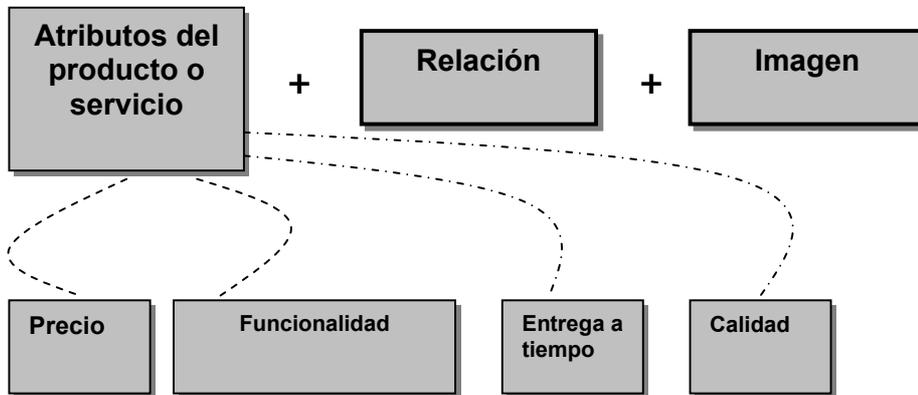
1.6.4 Propuesta de valor para el cliente

La Propuesta de VALOR para el cliente será la suma de los distintos elementos que a continuación se describen:

- **Atributos del Producto/Servicio:** Son aspectos íntimamente ligados a la Funcionalidad del Producto y/o Servicio, con su Precio y con su calidad.
- **Relación:** Tiene que ver mucho con el envío o entrega del Producto y/o Servicio al Cliente, con los tiempos de respuesta y con los tiempos de entrega, y con la propia satisfacción del cliente al requerir los productos de la empresa. Se precisan trabajadores que sepan detectar las necesidades del Cliente, que sepan complacerle y deleitarle. De alguna forma, se debe facilitar al cliente los medios de pago, unas alternativas de financiación que cubran sus necesidades. Y por supuesto, velocidad de respuesta, el cliente debe ser atendido en relación a su exigencia.
- **Imagen:** Estamos dentro del ámbito de la intangibilidad, la imagen y el buen nombre -popularidad- de la empresa son fundamentales, son factores que en muchos casos atraen a la clientela. Existen muchas empresas que crean el propio concepto de lealtad a la marca, mucho más allá del propio producto y/o del servicio.

Gráfica No. 3

Propuesta de valor para la perspectiva del cliente



Fuente: "Having trouble with your Strategy?", Kaplan y Norton, año 2000 septiembre-octubre,

- **Para una estrategia de liderazgo en el producto** se toman en cuenta atributos del producto o servicio, como los tiempos de entrega y la funcionalidad del producto para que puedan ser complementados por aspectos de relación con la clientela y poder contar con una imagen de liderazgo en el producto.
- **Para una estrategia de intimidad con la clientela** se toman en cuenta, aspectos relevantes de la relación con los clientes y el tipo de servicio que se le brinda para que puedan ser complementados por aspectos de atributos del producto y poder contar con una imagen de marca de confianza. Lo anterior se representa gráficamente de la siguiente manera:
- **De la misma manera para una estrategia de excelencia operativa** entran en juego atributos como precio, calidad, tiempo de entrega y selección de materia prima, complementados por aspectos de relación con la clientela para poder contar con una imagen comprador inteligente.

1.6.5 Principales estrategias para la perspectiva de los clientes

- **Volumen de clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes)**

Una vez que tenemos determinados los segmentos objetivo, de mercado, debemos determinar cuál es el número de clientes que debemos tener o al que aspiramos, incluso pensar en qué segmentos vamos a obtener más clientela. Se deben marcar objetivos bien definidos en este caso, como por ejemplo: Ser líderes en la Región Norte, Conseguir un 30% de la cuota de mercado de la Región Aragonesa, mantener los clientes del mercado de la familia de productos XYZ .

- **Satisfacción:** Es por este concepto por el que debemos de pasar para lograr la fidelización del cliente. Un cliente satisfecho puede o no comprarnos en algunas ocasiones, pero si es fiel, la probabilidad de que compre un producto de la competencia es escasa.

Para satisfacer al cliente hay que considerar una puesta en escena de nuestro producto y/o servicio modélica, hay que hacerlo bien desde el principio, hay que cautivarle, la propuesta de valor ha de ser notable. La Percepción de excelencia por parte del cliente hacia nuestra compañía ha de ser un objetivo crucial.

- **Fidelización (retención de clientes):**

El concepto Fidelización va mucho más allá de la propia satisfacción del cliente, aunque pueden considerarse varias vertientes dentro de la Fidelización:

- **El mantenimiento de la Clientela:** A veces más vale mantener un cliente bueno que muchos malos, es decir, el cliente estratégico es el

objetivo, aunque se consiga aumentar el volumen de negocio, e incluso si tuviesen que reducir el nivel de ingresos.

Aumento del volumen de negocio: Estamos insistiendo en la idea de que el cliente en algunos momentos prácticamente no está comprando nuestros productos/servicios sino que está adquiriendo nuestra marca, nuestra propia garantía de calidad y servicio. En algunas organizaciones es un objetivo clave y es la orientación más amplia en relación al término fidelización.

- **Venta "a medida"** en la clientela actual, en ocasiones de lo que se trata es de vender ciertos productos estratégicos y rentables a un conjunto de clientes que por sus características son estratégicos, no se trata de vender más a toda la cartera; estaríamos haciendo referencia a nuestra cartera de clientes más beneficiosa.
- **Incremento de la Cuota de Adquisición de la clientela:** es un concepto relativo, se trata de ver la cifra global de compra de la clientela, que ésta crezca, no importa a nivel individual lo que cada cliente pueda hacer en ese sentido. “ (7:9)

1.7 Perspectiva de 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.” (2:9)

“En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir si es que quieren sobresalir con excelencia y si es que quieren satisfacer los objetivos de los accionistas y de los clientes seleccionados. Los sistemas de medición convencionales se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de coste y calidad de los basados en duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del cuadro de mando

integral permite que las demandas de actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos en concretos.

El proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características del coste, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes, el proceso de servicio posventa permite a las empresas presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.” (6:130)

1.7.1 Cadena de valor del proceso interno

“Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir los resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadenas de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida , al preparara su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

“En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante de la cadena genérica de valor interno, es donde se produce y se entrega a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones.

La excelencia en las operaciones y la reducción de costes en los procesos de fabricación y la prestación de servicios sigue siendo uno de los objetivos importantes. La cadena genérica de valor muestra, sin embargo, que esa excelencia operativa puede que sea solo un componente, y quizás no el componente más

decisivo, de toda una cadena de valor interno para alcanzar los objetivos financieros y del cliente.

El tercer paso más importante en la cadena interna del valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Algunas empresas poseen unas estrategias explícitas para ofrecer un servicio posventa de calidad superior. “(6:111)

Gráfica No. 4
Modelo de la cadena genérica del valor



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Pagina 110.

El cuadro de mando integral en la perspectiva de procesos internos, permite a las empresas identificar los procesos más importantes para la creación de valor, fijando la atención en un esquema que conjuga tres factores; proceso de innovación, proceso de operaciones, servicio posventa, en donde cada empresa puede adaptarlo a forma de operar para la creación de su perspectiva del proceso interno. Para las empresas que aplican un cuadro de mando integral es de vital importancia al momento de preparar la perspectiva de procesos internos la identificación de procesos generadores de valor.

1.8 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

“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.

Estas capacidades de desarrollo organizacional están fundamentadas en las competencias medulares que posee la empresa acerca del negocio, como son las habilidades y conocimientos que posee el personal, el uso de tecnología para impulsar el valor, la disponibilidad de la información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la presencia de un clima cultural que permita afianzar acciones transformadoras del negocio. “(2:9)

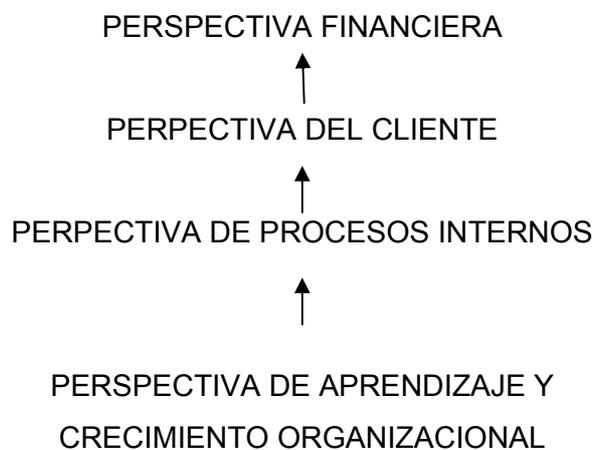
“En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende la capacidad del crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integral del cuadro de mando integral de cualquier organización.

Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados – satisfacción, productividad y retención – proporciona medidas del resultado procedente de las inversiones en los empleados, sistemas y equiparación de la organización. Los inductores de estos resultados son, hasta la fecha, algo genéricos y menos desarrollados que los de las tres restantes perspectivas del cuadro de mando integral. Estos inductores incluyen unos índices resumen de la cobertura de trabajo estratégico, de la disponibilidad de la información estratégica y del grado de equiparación personal del equipo y del departamento con los objetivos estratégicos. La ausencia de medidas específicas para la empresa indica la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas de organización, que pueden vincularse mucho más estrechamente a la unidad de negocio.” (6:159)

1.9 Modelo causa – efecto

Las cuatro dimensiones mencionadas forman, tal como se ilustra a continuación, la base de un modelo causa-efecto conocido internacionalmente como “Balanced Scorecard”, que permite monitorear y evaluar el desempeño de la organización o negocio.”(2:9)

Gráfica No. 5
Modelo causa – efecto en el CMI



Fuente: FJ Orlich & Hnos.Ltda. Cuadro de Mando Integral: “Balanced Scorecard” pág. 10

La gráfica No. 8 muestra como las estrategias funcionales de cada una de las unidades de negocios se fusionan dentro del modelo causa – efecto, en una perspectiva, no funciona correctamente sin el enlace de una anterior.

1.10 La retroalimentación

“Un sistema de retroalimentación o feedback estratégico debe ser diseñado con el objetivo de comprobar, convalidar y modificar la hipótesis de una estrategia de unidad de negocio. Las relaciones de causa-efecto encarnadas en un CMI, permiten a los ejecutivos establecer unas metas a corto plazo, que reflejan sus mejores previsiones sobre los retrasos o los impactos entre cambios en los inductores de la actuación o los cambios asociados en uno o más indicadores de los resultados”(6:266).

La retroalimentación (feedback), es uno de los factores que distingue al cuadro de mando integral de otros sistemas de gestión por que permite a las empresas obtener información inmediata del alcance de sus estrategias.

1.11 Indicadores de gestión

“Un cuadro de mando integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.”(161:6)

“Para definir un buen indicador de gestión o KPI'S (Key performance indicators), en un proceso, función u organización, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro preguntas básicas:

- ¿Es fácil de medir?
- ¿Se mide rápidamente?
- ¿Proporciona información en pocas palabras?
- ¿Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas estas preguntas son afirmativas, ya está definido un indicador apropiado, claro se requiere poco tiempo para evaluar cada pregunta de manera correcta y asegurar que si se responde afirmativamente o negativamente, la respuesta está asegurada.” (8:6)

1.11.1 Vinculación de los indicadores con el cuadro de mando integral

“Existen tres principios que establecen la ruta adecuada para vincular un sistema de indicadores financieros y no financieros con la estrategia de la empresa:

- Las relaciones causa – efecto
- Los inductores de la actuación
- La vinculación con las finanzas

Vamos a discutir cada uno de los principios:

1.11.2 Relaciones causa- efecto

“Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones. Un cuadro de mando integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa – efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa – efecto entre los indicadores y los resultados de los inductores de la actuación de esos resultados. Cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.” (6:163)

1.11.3 Los resultados y los inductores de actuación

“Todos los cuadros de mando utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del clientes, y las capacidades del los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio.

Un buen cuadro de mando integral debe poseer una combinación de indicadores del resultado de actuación. Los indicadores de resultado sin inductores no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se esta poniendo en practica con éxito. Por el contrario, los inductores de actuación, como los tiempos de ciclo y las tasas de defectos, puede que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en una actuación financiera realizada. Un buen cuadro de mando integral debería

poseer una variación adecuada de resultados (indicadores de efecto) y de indicadores de actuación (indicadores de efecto) que se hayan adaptado a la estrategia de la unidad de negocio.” (6:163)

1.11.4 La vinculación con las finanzas

“Un cuadro de mando integra deberá poner fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre capital empleado o valor añadido económico. Muchos directivos fracasan en vincular programas con la gestión de calidad total, la reducción de tiempos de los ciclos, la reingeniería y la delegación de poder a los empleados, con resultados que influyan directamente en los clientes y en rentabilidad empresarial. En esta clase de organizaciones, los programas de mejora han sido considerados erróneamente como el objetivo final. El resultado inevitable es que estas organizaciones terminan por sentirse desilusionadas con la falta de resultados tangibles procedentes de un programa de cambio. En última instancia, los cambios causales de los indicadores de un cuadro de mando deben de estar vinculados con los objetivos financieros.” (6:164)

1.11.5 Indicadores genéricos

Para la perspectiva financiera

- Rendimiento sobre inversiones
- Valor añadido económico
- Gap de expectativas: diferencia entre los flujos de caja que se pretende obtener y los reconocidos por el mercado.
- Gap estratégico: diferencia entre los flujos de caja que querríamos obtener y la previsiones realizadas realmente.

Para la perspectiva clientes

- Satisfacción
- Retención
- Cuota de mercado

Para la perspectiva de procesos internos

- Calidad
- Tiempo de respuesta
- Coste de introducción de nuevos productos

Para la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- Satisfacción de empleados
- Retención del empleado
- Productividad del empleado.
- Disponibilidad de sistemas de información

Un cuadro de mando integral debe contar con indicadores de efecto o de resultado, también llamados genéricos, y con los inductores de actuación o de causa, también llamados específicos, los primeros nos expresan en forma general los objetivos o la estrategia de la empresa y los segundos aplicados de manera específica a las unidades de negocios nos muestran el rumbo de las estrategias funcionales. Ambos tipos de indicadores conjugados muestran de manera clara, ¿cómo? , ¿donde? y ¿hasta donde? se logrará la estrategia. Es importante mencionar que todos los indicadores están vinculados en el sistema causa – efecto el que como se menciono anteriormente, involucra las cuatro perspectivas (finanzas, procesos internos, clientes y aprendizaje y desarrollo.)

1.12 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. El mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa – efecto, pues identifica el tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas.

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. ” (7:4).

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE EXPORT CAFÉ, S.A.

En este capítulo de la investigación se exponen y analizan los resultados obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario al personal que labora actualmente en distintas unidades direccionales de la empresa, el cual fue orientado a detectar posibles debilidades y fortalezas, dentro del estilo de planificación adoptado o establecido para la dirección de la entidad, en el mercado en cual desarrolla sus actividades comerciales.

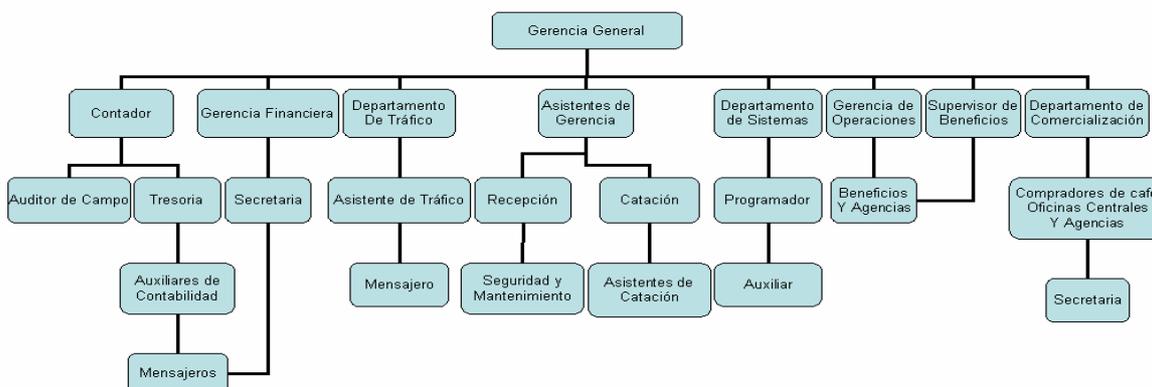
2.1 Antecedentes de la exportadora

Es una empresa formada con capital extranjero, parte del Grupo Ecom Agroindustrial, constituida en Guatemala desde 1,980, como exportador, con el número 52 según Anacafé, entidad encargada del control y registro de las operaciones de los exportadores de café en Guatemala.

Sus actividades comerciales son: la compra, procesamiento y exportación de café de distintas calidades, procedente de distintas regiones de Guatemala para su posterior exportación a nichos de mercado en Estados Unidos de América, Europa y Asia.

2.2 Estructura organizacional

Gráfica No. 6
Organigrama General de la empresa Export Café S.A.
Año 2007



Fuente: archivos Export Café S.A.

Elaborado por: Departamento de operaciones Export Café S.A.

La empresa en la actualidad cuenta con 75 empleados de los cuales 15 ocupan puestos de carácter directivo, también es importante mencionar que el organigrama anterior tiene deficiencias que no han sido modificadas por la directiva de la empresa de tal manera que en la actualidad no representa la real organización la misma.

2.3 Productos

Export Café S.A, compra café de distintas calidades en todo el país, calidades que son exportadas según los requerimientos de los clientes. Las calidades que maneja la empresa, van desde un café genérico hasta un gourmet o especial.

Las calidades de café genérico con que cuenta la empresa son las siguientes:

- Prime
- Extra prime
- Semi-hard bean

- Hard bean
- Strictly hard bean

Las marcas de calidades de café gourmet o especial son:

- Acatenango Fuego
- Atitlán Oro Maya
- Cobán Esmeralda
- Fraijanes Monte Verde
- Pacaya Calderas
- Huehuetenango Palmira
- Ayarza Azul
- Jalapa Dos Ríos

2.4 Infraestructura

La empresa cuenta con siete centros de acopio ubicados en puntos estratégicos para la captación de su materia prima, los cuales son:

Nombre	Ubicación	Función
• Michatoya	Amatitlán, Guatemala	centro de acopio
• Gualán	Zacapa	centro de producción y acopio
• Los Pinos	Barberena, Santa Rosa	centro de producción y acopio
• Agua Santa	Barberena, Santa Rosa	centro de producción y acopio
• Coatepeque	Coatepeque, Quetzaltenango	centro de producción y acopio
• Huehuetenango	Huehuetenango	centro de acopio
• Cobán	Cobán, Alta Verapaz	centro de acopio

2.5 Antecedentes del estudio

En los años 2,000 y 2,001, los más fuertes de la crisis cafetalera que duró cuatro años, los precios alcanzaron sus niveles más bajos (\$48.00 el quintal pergamino), donde tanto productores como exportadores se vieron en la necesidad de tomar medidas drásticas en sus operaciones, ya que el precio cubría solo los costos, en el mejor de los casos y en otros generaba pérdidas. Para esos días la escasez del producto, el incumplimiento en contratos, la quiebra de productores y

exportadores; dejó solo a los financieramente más fuertes en el mercado, pero con condicionantes. La nueva era de la comercialización de café deja al margen estilos empíricos de administración, dándole paso a estilos de gestión mucho más completos, que permiten alinear las estrategias con los objetivos para la generación de utilidades. Export Café S.A., no queda fuera de todas las condicionantes impuestas por el mercado y para ello necesita adaptarse a dicho entorno de una manera organizada. Es por ello que a continuación se muestra la metodología utilizada para la recopilación de la información de la situación actual de la empresa, dentro del marco de la investigación emprendida para la posterior detección de necesidades.

2.6 Metodología

Para la determinación de la situación actual de la unidad de análisis, se recolectó la información a través de un cuestionario, al cual se le realizó una prueba piloto a un total de 20 empleados en dos empresas distintas; una de ellas con bases muy sólidas en planificación y la otra con fundamentos básicos en planificación. La prueba piloto fue realizada de esa forma con la finalidad de tocar dos extremos de la investigación y así comprobar la afinidad de las preguntas para la posterior extracción de la información en la unidad de análisis, lo cual fue de mucho beneficio pues permitió adecuar el cuestionario a las necesidades de la investigación.

Luego de terminadas las pruebas se procedió a la aplicación de la herramienta, a un total de 13 empleados de una población de 15, en distintos puestos en mandos medios y directivos, el cuestionario fue aplicado únicamente a mandos medios y directivos para obtener la información enfocada a la planificación que se maneja en ese nivel y como fluye a los demás niveles de la organización.

2.7 Análisis FODA de la institución

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solvencia económica 2. Infraestructura adecuada 3. Capital intelectual y humano adecuado 4. Posicionamiento en el mercado guatemalteco como el más grande exportador de café. 5. Posicionamiento en mercados internacionales. 6. Ubicación estratégica de sus centros de acopio y plantas de procesamiento. 7. Diversidad de calidades de su producto para distintos nichos de mercado. 8. Alianza de intermediarios internos para la adquisición de su materia prima. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de un sistema establecido de planificación estratégica y sistema de medición. 2. Comunicación interna estancada en niveles estratégicos. 3. Estilo de planificación de formato mecánico o repetitivo. 4. Poca identificación del personal objetivos organizacionales del a empresa. 5. Bajos niveles integración 6. Bajo niveles de trabajo sinérgico en mandos directivos y operacionales. 7. Resistencia directiva hacia cambios en formatos de gestión establecidos. 8. Bajos niveles de proactividad por la centralización total en la toma de decisiones.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidación de la empresa en el mercado interno como la primera y la mejor en el ramo de exportación de café. 2. Fortalecimiento de los nexos comerciales con sus distintos clientes a nivel mundial para conseguir su lealtad. 3. Maximizar utilidades a través del aprovechamiento de la creciente demanda de café guatemaltecos a nivel mundial. 4. Debilitar a la competencia interna por la obtención de materia prima de primera calidad. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <p style="text-align: center;"><u>Emplear fortalezas para aprovechar oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de imagen de la empresa para fidelizar al productor de materia prima y al tostador de café. F5, F6, F7, F8, O1,O2,O3,O4. 2. Optimización de los recursos para maximizar la utilidades de la empresa y fortalecer los nexos comerciales con sus clientes y proveedores de materia prima. F1,F2,F3,O2,O3,O4. 3. Fortalecimiento organizacional para consolidar los nexos comerciales de la empresas y maximizar utilidades. F1, F2,F3,F4,F5, F6, F7, F8, O1,O2,O3,O4. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA</p> <p style="text-align: center;"><u>Emplear fortalezas para anular amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir a la empresa hacia la proactividad en todas sus líneas, para afrontar la dinámica comercial y los riesgos micro y macroeconómicos que giran en torno a la comercialización de café en la actualidad. <p>A1, A2, A3, A4, A5, A6, F1,F2, F3,F4, F5, F6, F7,F8.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente especialización de la comercialización de café hacia distintos nichos de mercado. 2. Exigencia del cliente, para establecer la trazabilidad en los productos que compra. 3. Mercado global cada vez más dinámico. 4. Niveles de competencia elevados para la obtención de materia prima de primera calidad. 5. Inestabilidad gubernamental. 6. Creciente producción de café Semi lavado en Brasil y grandes volúmenes de producción de café Robusta en Vietnam. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DO</p> <p style="text-align: center;"><u>Eliminar debilidades para aprovechar oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir a la empresa hacia la proactividad en todas sus líneas, para afrontar la dinámica comercial y los riesgos micro y macroeconómicos que giran en torno a la comercialización de café en la actualidad. <p>D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, O1, O2,O3,O4.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA</p> <p style="text-align: center;"><u>Eliminar debilidades para evitar amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir a la empresa hacia la proactividad en todas sus líneas, para afrontar la dinámica comercial y los riesgos micro y macroeconómicos que giran en torno a la comercialización de café en la actualidad. <p>D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, A1, A2, A3, A4, A5, A6.</p>

2.8 Filosofía empresarial

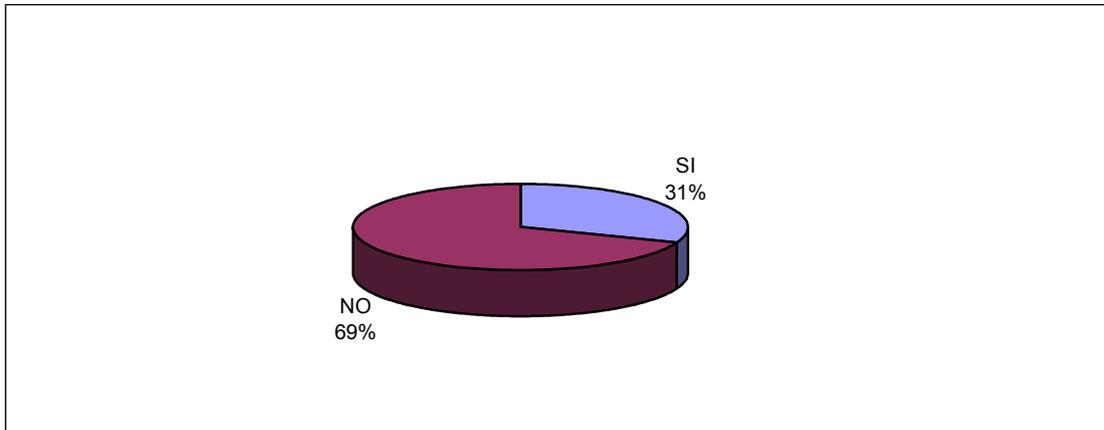
La inexistencia en Export Café S.A. de una filosofía empresarial compuesta por las declaraciones de misión, visión y valores, manifiesta la ausencia de un sistema de planificación formal, que pueda integrar estos elementos y los difunda para aclarar a sus clientes internos y externos la razón de ser de la empresa y hacia donde quiere llegar en un futuro.

2.9 Divulgación y logro de los objetivos

Se detectó que 69% de la muestra que representa 9 empleados, respondió negativamente al cuestionársele sobre si conoce, o no conoce los objetivos de la empresa, si embargo el 31% representado por 4 empleados opina que si conoce dichos objetivos, pero no por divulgación estratégica de los directivos, sino por que ese fragmento de la población encuestada mantiene relación directa con la gerencia general.

Además el estudio puso de manifiesto que en la empresa existen objetivos, pero no son del conocimiento de los empleados y se establecen de manera segmentada, es decir fuera de un marco integral; o en otras palabras fuera de un entorno de planificación. El personal de la empresa al no ser informado acerca de los objetivos generales de la empresa, relaciona su trabajo cotidiano y los objetivos de sus respectivas unidades de trabajo, en forma mecánica con los objetivos de la institución y en muchos de los casos sin saber en que grado coadyuvan con la empresa.

Gráfica No. 7
Conoce usted los objetivos a largo plazo de Export Café S.A.



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada a la unidad de análisis.

2.10 Creación de estrategias

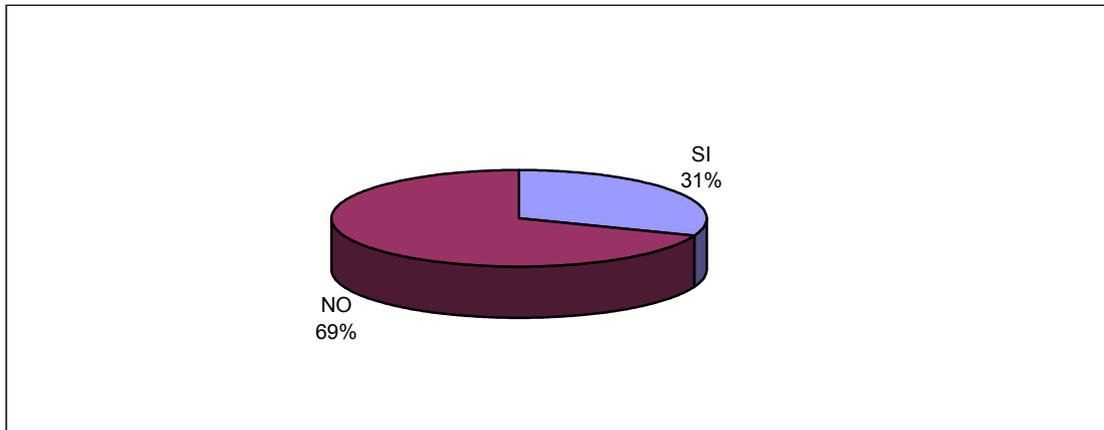
Se detectó que un 69% de la muestra, representada por 9 personas, opina que no se le motiva a crear ideas o estrategias que le brinden un panorama distinto a sus actividades, sin embargo, el 31% de la muestra, representada por 4 empleados, opina positivamente pero es por la influencia directa que reciben de la gerencia general, que es donde se centralizan todas las decisiones.

Puede decirse entonces que en Export Café S.A. se plantean estrategias únicamente en las unidades más cercanas a la gerencia; pero de manera segmentada, no dentro del marco de un proceso integral de carácter proactivo, formal y sinérgico; es decir que involucre a cada uno de los empleados, en cada una de las áreas, para la búsqueda de un objetivo en común.

Al no existir un sistema estratégico integral, la información acerca de las estrategias es guardada en los niveles direccionales, no fluyendo en forma de cascada hacia los niveles más bajos, en donde existe desmotivación y falta de identificación con los objetivos de la empresa.

Gráfica No. 8

**Se le motiva a crear estrategias que le brinden a su trabajo cotidiano un mejor panorama para evitar posibles errores en el futuro
Año 2007**

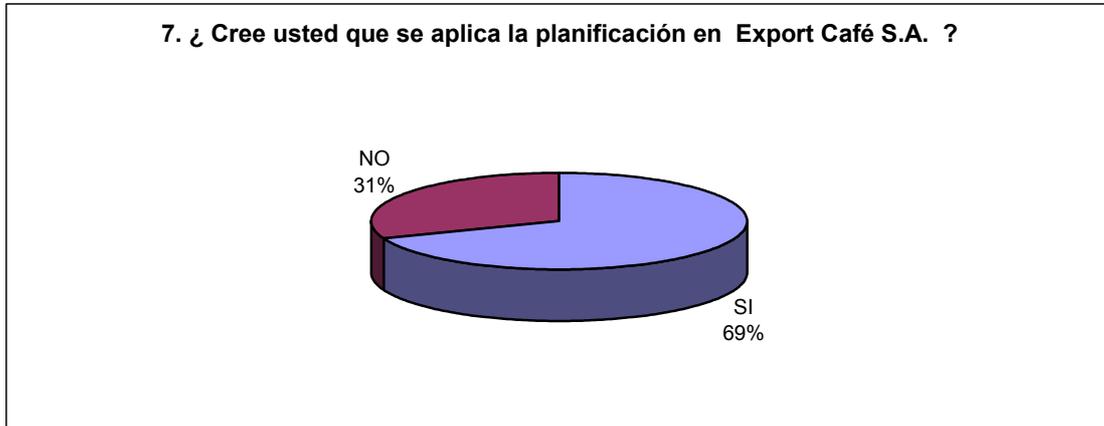


Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada a la unidad de análisis.

2.11 Forma de aplicación de la planificación

Los resultados obtenidos con la encuesta indican que como en toda empresa existe algún nivel de planificación establecida de formato repetitivo o empírico, con algún grado de retroalimentación, pero la empresa no cuenta con un sistema de planificación formal e integral establecido, en donde se formulen estrategias y se promueva la iniciativa sinérgica en los niveles directivos, para que la información fluya adecuadamente a los mandos medios y niveles operativos. Lo anterior se fundamenta en que 31% de la muestra tomada de la unidad de análisis representada por 4 empleados opina que la planificación no es aplicada en la institución y el 69% opina que existen formatos de planificación establecidos en cada una de sus unidades productivas, de manera individual, para que la gerencia centralizada tome decisiones en todos los niveles. La inexistencia de un sistema formal de planificación estratégica y formas de medición del avance de estrategias planteadas, genera altos índices de ambigüedad para la toma de decisiones, en un mercado sumamente dinámico como lo es el de la comercialización de café.

Gráfica No. 9
Cree usted que se aplica la planificación en Export Café S.A.
Año 2007



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada a la unidad de análisis.

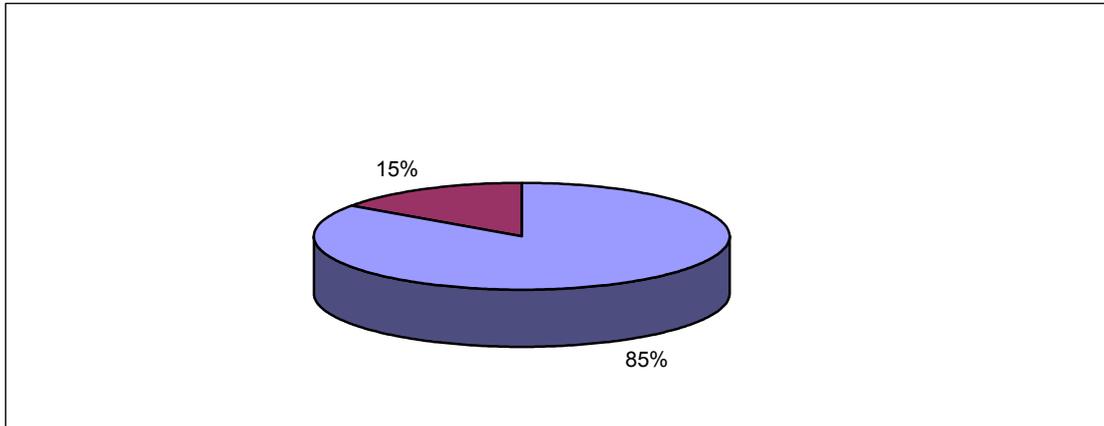
2.12 Comunicación en un ambiente de planificación

En la investigación actual uno de los hallazgos más importantes es en lo referente a la comunicación pues aunque la unidad de análisis cuenta con canales formales e informales de comunicación, la información acerca de planes y estrategias se detiene en los niveles direccionales, no fluyendo de manera adecuada a los mandos medios y operacionales, es así como la centralización de la información en los niveles estratégicos se convierte en un freno para la promoción de la proactividad, fragmentando las relaciones operativas entre los distintos niveles jerárquicos y/o departamentos, desmotivando a un gran porcentaje de los empleados al no utilizar la comunicación como herramienta que le indique de donde y hacia donde irá lo que ellos producen con sus tareas diarias, en otras palabras hacerlos conscientes de su papel dentro de la institución. Lo anterior se fundamenta en que un 85% de la población encuestada opina que la comunicación en la unidad de análisis debe mejorar. El restante 15% opina lo contrario pero al analizar las respuestas se detectó que es por desconocimiento del tema.

Gráfica No. 10

Considera usted que la comunicación entre departamentos en Export Café S.A. debe mejorar

Año 2007



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada a la unidad de análisis

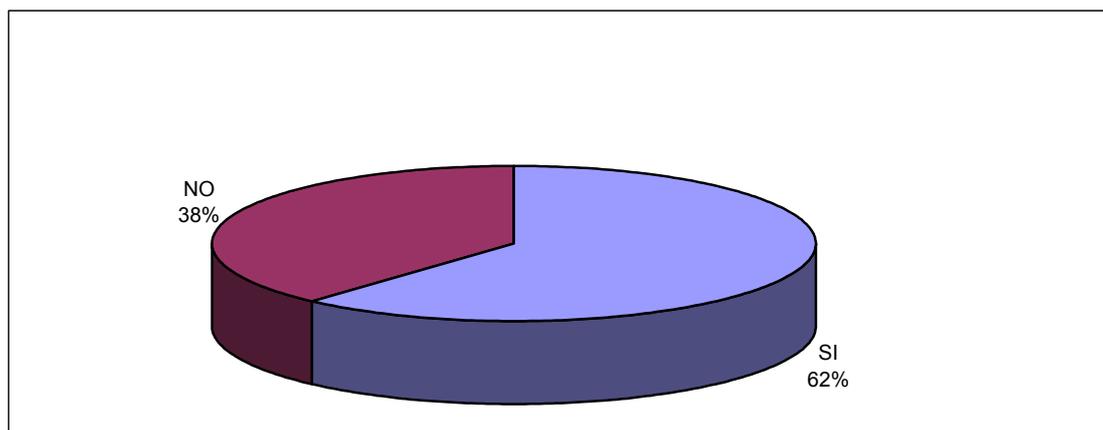
2.13 Nivel de integración de la unidad de análisis

Al observar el nivel de integración de las operaciones de la unidad de análisis se detectó que existe segmentación en la forma de funcionar en gran medida por el estilo de gestión establecido en cada una de las unidades administrativas que conforman la empresa, pues el mismo tiene un enfoque unilateral, no de formato integral, lo que genera altos índices de incertidumbre sobre todo en mandos medios, a donde la información no llega clara para que el empleado tenga un criterio más amplio para la toma de decisiones en cada una de las actividades que genera su puesto de trabajo. Lo anterior tiene soporte en que el 62% de la muestra tomada de la unidad de análisis, opina que las operaciones de la institución están fragmentadas o no interconectadas adecuadamente. Al analizar el restante 38% que respondió negativamente, se detectó que sus respuestas expresaban desconocimiento del tema.

Gráfica No. 11

Cree usted que las actividades de cada departamento en la empresa están divididas o no están interconectadas adecuadamente

Año 2007



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada a la unidad de análisis.

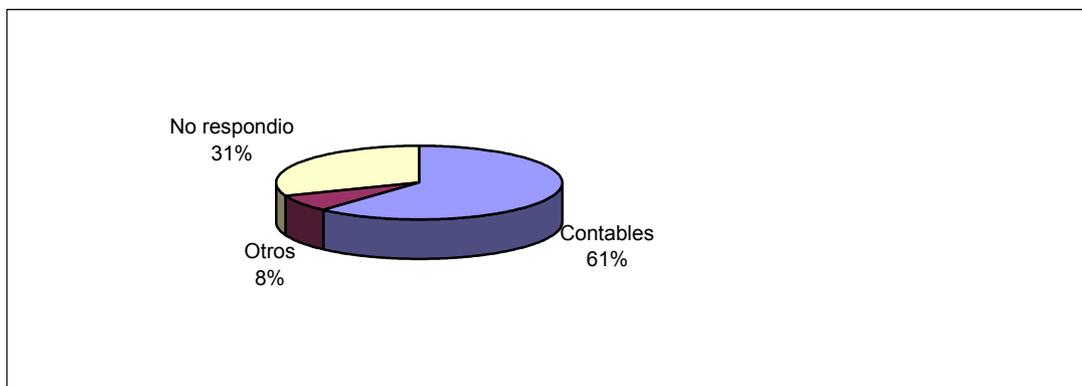
2.14 Sistema de medición de resultados

Al involucrarse con la forma en que la unidad de análisis mide el avance de estrategias o planes planteados para la obtención de resultados, se determinó que existen indicadores contables o financieros; como en toda empresa. Dichos indicadores muestran al final de cada período contable, el grado de utilidad o pérdida que la empresa obtuvo en el accionar comercial en el que se desenvuelve. No obstante los indicadores financieros con los que cuenta la unidad de análisis evidencian únicamente resultados de acontecimientos posteriores, pero al tomarlos en cuenta dentro de la dinámica en que se desarrolla la comercialización de café a nivel mundial, estos, no responden tan ágilmente como lo demanda el mercado, generando incertidumbre para la toma de decisiones.

Lo anterior se fundamenta en que un 61% de la muestra, representada por 8 empleados, opina que para medir resultados la empresa utiliza indicadores de tipo contable y financiero, tan solo un 8% representado por 1 persona, menciona otros factores como una forma de medición de resultados y el restante 31% no respondió la interrogante.

Gráfica No. 12

Forma en que se evalúan resultados en Export Café S.A.



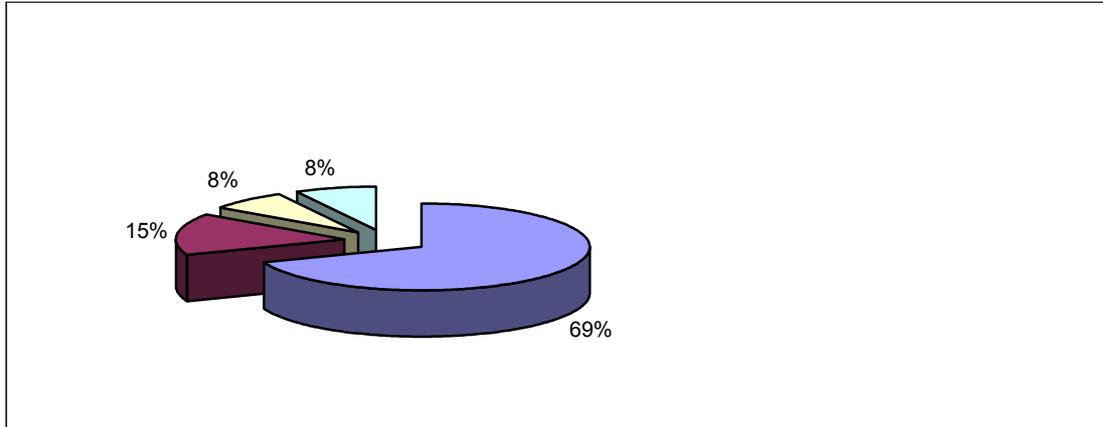
Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada a la unidad de análisis.

En la actualidad Export Café S.A. funciona de manera reactiva, por que no cuenta con un sistema planificación estratégica y una metodología establecida para la medición de sus resultados. La medición y monitoreo de las estrategias específicamente, le daría a las actividades de la exportadora un enfoque más amplio de las metas a cumplir, con la posibilidad de corregir errores en el momento en que se están implementado las estrategias para reencauzarlas, lo anterior es posible por medio de un sistema de indicadores que mida el avance de sus estrategias de manera integral y ágil.

2.1 Ventajas competitivas

En cuanto a las ventajas o fortalezas competitivas con que cuenta la unidad de análisis se puede mencionar que el 69% del personal encuestado menciona que la solidez económica o financiera de la empresa es el factor clave en el éxito de todas sus operaciones quedando con 15% sus procesos productivos y con un 8% la experiencia en cuanto a logística de comercialización del producto.

Gráfica No. 13
Mencione una ventaja de Export Café S.A. que lo diferencie de la competencia
Año 2007



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada a la unidad de análisis.

El análisis FODA como parte del diagnóstico realizado a la exportadora le proporcionó información acerca de factores positivos y negativos para el funcionamiento de la misma. Estos factores que se encuentran en el ambiente interno y externo de la empresa; también se reflejaron en los resultados de la encuesta aplicada al personal.

Puede decirse entonces, que la coincidencia de los dos métodos utilizados para obtener información acerca del funcionamiento de la empresa en la actualidad, fundamenta en gran medida las posibles propuestas de solución a las problemáticas detectadas. Entre las similitudes mencionadas se pueden destacar las siguientes:

- Ausencia de planificación estratégica que conduzca a la empresa a la proactividad.
- Ausencia de un sistema de medición de resultados que exponga de manera ágil y clara el avance de las estrategias planteadas.

- Escasa fluidez de información hacia mando medio y operativo.
- Capital intelectual y humano adecuado con potencial para ser aprovechado.

2.16 Resultados de la investigación

La determinación de la situación actual de Export Café S.A. proporcionó una serie de hallazgos que permiten establecer las necesidades de la empresa en cuanto a planificación y medición de resultados.

La falta de una misión y visión dentro de un sistema integral, que le exprese al cliente interno, una idea clara de la empresa, de sus planes a largo plazo y le permita al cliente externo y productor o proveedor de materia prima, identificarse con los principales valores de la misma.

La empresa no cuenta con un sistema de planificación establecido que le ofrezca la posibilidad de contar con mecanismos de acción, que le ayuden a llevar sus objetivos a la realidad, de manera proactiva y no reactiva.

Para la empresa es altamente significativo que armonice dentro de un sistema integral de planificación estratégica; elementos como la comunicación, el trabajo en equipo, que aunque son elementos que existen no están totalmente desarrollados y para ello es necesario, involucrar todo su capital intelectual y tecnológico.

En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de medición de la estrategia, que le brinde retroalimentación de manera ágil acerca del logro de la misma; la empresa en la actualidad únicamente cuenta con medición de tipo financiero, que ya no es suficiente para el ritmo que marca la comercialización de café en la actualidad.

Lo expuesto anteriormente es la base fundamental para la propuesta, que será abordada en el siguiente capítulo.

CAPITULO III
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PROPUESTO PARA EXPORT CAFÉ, S.A.

3.1 Presentación

Con base en los resultados obtenidos a través del diagnóstico que se realizó a la empresa, se logró determinar las necesidades de la misma, por lo cual se presenta a continuación la propuesta de planificación estratégica y un cuadro de mando integral como sistema de medición de la misma.

3.2 Objetivos de la propuesta

Proporcionar a la empresa una propuesta, que le ofrezca las bases necesarias para satisfacer sus necesidades de planificación y de retroalimentación de la estrategia para que pueda hacer frente de una manera proactiva, a la dinámica comercial en la que se desenvuelve.

3.3 Propuesta de planificación estratégica y un cuadro de mando integral

3.3.1 Planificación estratégica

3.3.2 Formulación de objetivos organizacionales

En esta parte de la propuesta se expondrá de manera clara los objetivos organizacionales propuestos para la empresa; principiando con la misión que pretende, explicarle a los clientes internos, externos y productores de materia prima, ¿qué necesidad satisface, Export Café S.A. con la exportación de café?, ¿cómo satisface dicha necesidad? y ¿a quién o que segmento de mercado satisface?, por lo expuesto, es presentada a continuación la siguiente propuesta de misión:

3.3.3 Misión

“Somos parte de una corporación con operaciones a nivel mundial, dedicados a la compra, procesamiento y exportación de café guatemalteco de distintas calidades hacia distintos nichos de mercado a nivel mundial, cumpliendo con estándares de

calidad requeridos por nuestros clientes, de una manera ecológicamente responsable.”

Así también se expone la visión propuesta, la cual marcará el rumbo hacia el futuro de la empresa e involucrará a todos los niveles de la organización para el logro de la misma.

3.3.4 Visión

“Consolidar nuestra posición en el mercado como la más grande y sólida exportadora de Guatemala, a través de nuestra organización interna y el aprovechamiento del capital intelectual y tecnológico con que se cuenta, para con ello afianzar relaciones comerciales con nuestros clientes actuales y aumentar nuestra cartera, dando un espacio a la posibilidad de diversificar nuestros negocios a nivel nacional e internacional.”

3.3.5 Valores

Los valores formulados para la empresa son los siguientes:

- **Confianza:** de nuestros proveedores de materia prima y tostadores a nivel mundial por la seriedad de trabajo que nos caracteriza.
- **Responsabilidad:** con nuestro clientes, proveedores y con la sociedad guatemalteca.
- **Disciplina de trabajo:** que se hace presente en cada requisición hecha por nuestros clientes y proveedores de materia prima.

3.3.6 Objetivo

- Conducir a la empresa hacia la proactividad en todas sus líneas, para afrontar la dinámica comercial y los riesgos micro y macroeconómicos que giran en torno a la comercialización de café en la actualidad.

3.3.7 Formulación de estrategias alternativas

Luego del análisis del ambiental realizado a la empresa a través de la matriz FODA, se determinaron siguientes estrategias:

- Optimización de los recursos para maximizar las utilidades de la empresa y fortalecer los nexos comerciales con sus clientes y proveedores de materia prima.
- Fortalecimiento organizacional para consolidar los nexos comerciales de la empresas y maximizar utilidades
- Fortalecimiento de imagen de la empresa para fidelizar al productor de materia prima y al tostador de café.

3.3.8 Selección de estrategias

De las estrategias planteadas con anterioridad, se propone una, por considerar que es la que más se ajusta a las necesidades de la empresa en la actualidad, dadas las condiciones del mercado en el que se desarrolla. La estrategia elegida es la siguiente:

- Fortalecimiento organizacional para consolidar los nexos comerciales de la empresas y maximizar utilidades

3.3.9 Instrumentalización de las estrategias

Para llevar a cabo la estrategia elegida es necesaria la definición de los siguientes elementos inherentes a la planificación estratégica.

3.3.10 Políticas

- Los empleados contarán con información del impulso e implementación de la estrategia.
- El equipo de trabajo conformado para la implementación de la estrategia determinará la periodicidad de las reuniones y la duración de las mismas.

- El equipo debiera de estar conformado con representante de cada unidad de la empresa.

3.3.11 Plan de acción

Cuadro No. 2
Plan de acción para la empresa Export Café S.A.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO
Conducir a la empresa hacia la proactividad en todas sus líneas, para afrontar la dinámica comercial y los riesgos micro y macroeconómicos que giran en torno a la comercialización de café en la actualidad.	Brindar la solución a la problemática de la empresa	Implementar planificación estratégica y un cuadro de mando integral.	Niveles directivos de la empresa.	Humanos Financieros Tecnológicos Materiales	2 años

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico obtenido de la unidad de análisis.

3.3.12 Presupuesto de fase de iniciación de implementación de la propuesta

• Capacitación sobre Cuadro de Mando Integral a equipos de trabajo	Q. 30,000.00
• Capacitación sobre Planificación Estratégica	Q. 15,000.00
• Incentivos económicos a equipo de trabajo encargado del impulso de la estrategia	Q. 20,000.00
Total	Q.65,000.00

A continuación se cita de manera detallada como se usarán los recursos incluidos en el presupuesto anterior:

**Cuadro No.3
Plan de capacitación (1)**

Nombre del curso:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de mando integral
Objetivo del curso:	<ul style="list-style-type: none"> • Que el participante al concluir el curso cuente con conocimientos de un sistema de medición de la estrategia a través de indicadores financieros y no financieros.
Competencia a cubrir:	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de medición de la estrategia
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado a los gerentes de área.
No. de trabajadores a capacitar:	<ul style="list-style-type: none"> • 15
Tipo de capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación presencial • Fuera de las instalaciones de la empresa
Tiempo para la Capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • 8 horas
Costo de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Q.30,000.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones donde se llevará a cabo la capacitación. • Equipo de logística para programar y llevar a cabo la capacitación.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • En la aplicación de los conocimientos en el campo de trabajo.

Fuente: elaboración dentro del marco de la investigación

**Cuadro No.4
Plan de capacitación (2)**

Nombre del curso:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica
Objetivo del curso:	<ul style="list-style-type: none"> • Que el participante al concluir el curso cuente con conocimientos de planificación estratégica.
Competencia a cubrir:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado a los gerentes de área. • Fuera de las instalaciones de la empresa
No. de trabajadores a capacitar:	<ul style="list-style-type: none"> • 15
Tipo de capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación presencial
Tiempo para la Capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • 8 horas
Costo de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Q15,000.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones donde se llevará a cabo la capacitación. • Equipo de logística para programar y llevar a cabo la capacitación.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • En la aplicación de los conocimientos en el campo de trabajo.

Fuente: elaboración dentro del marco de la investigación

- **Incentivos económicos a equipo de trabajo**

Los recursos incluidos en el presupuesto para este fin, serán prorrateados entre los integrantes del equipo de trabajo designado para la implementación de la estrategia y se les incluirá en la bonificación anual de cosecha que la empresa otorga a sus empleados.

3.4 Cuadro de Mando Integral propuesto como sistema de medición de la estrategia para Export Café S.A.

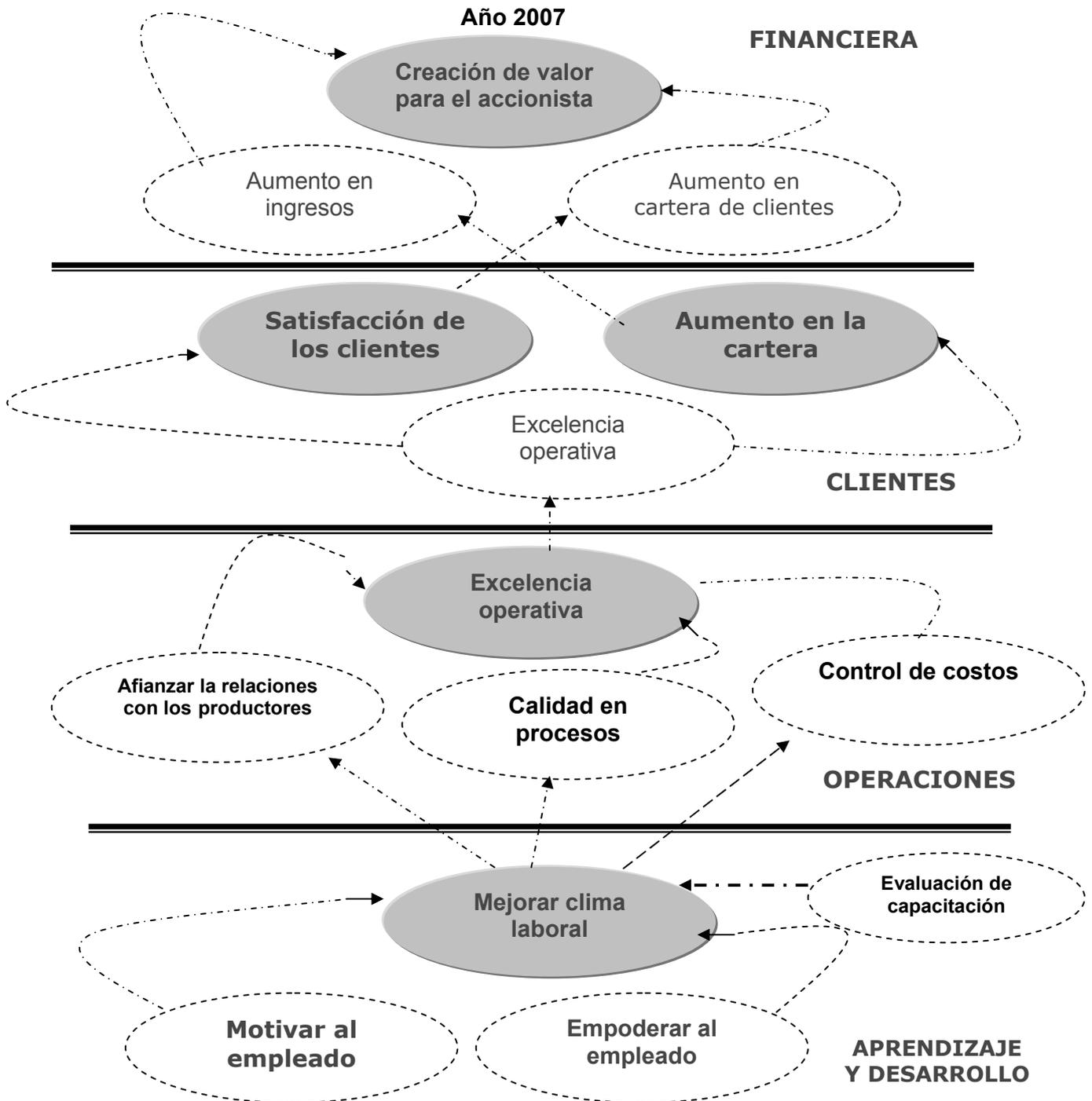
Luego de determinar la estrategia para el logro de objetivos, se procede a proponer un cuadro de mando integral como sistema de medición y monitoreo de la estrategia de la empresa. Para esta parte de la propuesta, el cuadro de mando integral se expondrá de la siguiente manera: primero el mapa estratégico general y luego cada una de las perspectivas propuestas.

3.5 Mapa estratégico general propuesto para la empresa

En el mapa estratégico propuesto para la exportadora expresa de manera clara la relación causa – efecto que se establece entre cada estrategia planteada; iniciando desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo en donde el objetivo es; la mejora del clima laboral a través de motivar y empoderar al empleado, lo anterior pone en ruta a la empresa para: afianzar sus relaciones con los productores, controlar los costos de mejor manera con calidad en los procesos, obteniendo con ello excelencia operativa que es lo que se necesita para la satisfacción del los clientes y la posterior satisfacción de los accionistas.

Las estrategias planteadas en el mapa para Export Café, S.A. no son una camisa de fuerza dadas las condiciones dinámicas del mercado en el que se desarrolla, los directivos de la misma necesitan retroalimentación, pues las estrategias planteadas aunque hayan iniciado con la mejor información disponible, puede que ya no sean las apropiadas o validas para las condiciones actuales. Los directivos de Export Café S.A. harán uso de la retroalimentación cuanto cuestionen las estrategias planteadas ya sea por que es consistente con lo que se persigue, o por que necesita ser cambiada pues ya no es apropiada para la empresa.

3.5.1 Propuesta de Mapa estratégico general para Export Café S.A.



Fuente: elaboración propia dentro de la investigación

Continuando con la secuencia establecida se procede ahora al desarrollo de las perspectivas de manera individual:

3.6 Perspectiva financiera

Por lo que se ha podido observar hasta aquí, el diseño de Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la dirección estratégica. Uno de estos ámbitos es el financiero, cuya orientación principal como ya se mencionó es maximizar el valor para los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización y de incorporar la visión de los propósitos de los accionistas; por lo cual se procede a formular el objetivo, la estrategia funcional e indicadores propuestos; para la perspectiva financiera de Export Café S.A.

Dadas las características de la empresa los objetivos para la perspectiva financiera se establecen en: La **creación de valor para sus accionistas**, que como se mencionó en el capítulo uno del presente estudio, es el objetivo final en cualquier mapa estratégico, la diferencia se encuentra en como se logrará dicho objetivo y para lo cual la vía de acción o estrategia a seguir para Export Café S.A. es: **un aumento de ingresos y de cartera de clientes**.

La estrategia que se seleccionó para la perspectiva financiera; **es una estrategia de crecimiento o expansión**, la misma fue elegida tomando la etapa dentro del ciclo de vida en el que se encuentra el negocio. Si bien es cierto que la empresa en este momento no se encuentra en una etapa de crecimiento, sino en la de mantenimiento de dicho ciclo de vida, se puede decir que la estrategia es valedera ya que responde a las necesidades actuales de la empresa en el negocio de comercializar café, debido a los cambios constantes del mismo.

El mapa estratégico propuesto para la exportadora en la perspectiva financiera se representa gráficamente de la siguiente manera:

Gráfica No. 18

Propuesta de Mapa estratégico de la perspectiva financiera para Export Café S.A. Año 2007



Fuente: elaboración propia dentro del marco de la investigación

3.6.1 Inductores propuestos para la perspectiva financiera

Es importante mencionar que los indicadores propuestos para la perspectiva financiera así como para las otras perspectivas fueron desarrollados a nivel directivo para que en cada perspectiva sean desarrollados indicadores hacia los niveles operativos en total concordancia con los ya establecidos.

3.6.2 Indicadores del aumento en ingresos

- **Rentabilidad por tostador o cliente:** este indicador busca medir el margen de utilidad derivado de exportar café a los tostadores, con estándares de calidad previamente establecidos. Este indicador es importante para la empresa por que le permite priorizar sus negocios, enfocándose al tipo de clientes en donde existe mayor margen de utilidad con especial cuidado.

La rentabilidad por cliente se obtiene de la siguiente formula:

$$PFV - CT = X/100 \% \text{ de utilidad x cliente}$$

Donde:

PFV: precio fijado de venta por cliente

CT: costo total por cliente

- **Rentabilidad por línea de producto o calidad del café:** este indicador muestra la relación establecida entre la calidad del café que se entrega al cliente y la rentabilidad que se obtiene del mismo. Es de utilidad para la empresa por que le muestra el margen de ganancia que obtiene al aplicar café de determinada calidad para distintos mercados, además le permite priorizar su materia prima para optimizar el margen de utilidad; pues en el negocio exportación de café, no necesariamente se obtiene mayor margen de utilidad exportando café Gourmet o especial.

La rentabilidad por línea de producto se obtiene de la siguiente fórmula:

$$PFV - CTPT = X / 100 \text{ \% de utilidad por tipo de café exportado}$$

Donde:

PFV: Precio de venta fijado por cliente

CTPTPC: Costo total por tipo de café exportado por cliente

3.6.3 Indicadores para el aumento en cartera de clientes

- **Crecimiento de las ventas:** este indicador muestra la relación de periodos anteriores con relación a uno actual, en cuanto al incremento de las ventas o de la cartera de clientes, le es de utilidad a la empresa pues le permite buscar soluciones y emprender acciones inmediatas dentro de una cosecha para captar nuevos clientes.

$$CCCA - CCCP = NCN/100 = \% \text{ de aumento en la cartera de clientes}$$

Donde:

CCCA: cantidad de clientes cosecha actual

CCCP: cantidad de clientes cosecha pasada

CCN: cantidad de clientes nuevos

3.6.4 Metas

Las metas para la perspectiva financiera se establecen en un aumento del 25% de utilidad al final de la cosecha en la que se implemente la estrategia. Se establece un

25% de incremento de acuerdo al registro de ventas de empresa o plan de embarque que la empresa utiliza mensualmente.

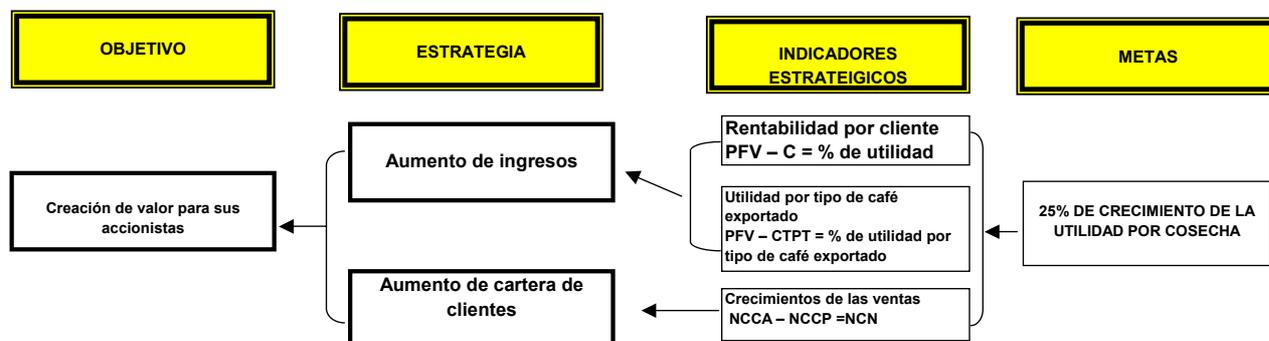
3.6.5 Indicadores de la creación de valor para los accionistas

También es importante fidelizar al accionista de Export Café S.A. y para ello se suministra un valor agregado, al sugerir algunas medidas de naturaleza financiera:

- **Flujos de caja (Cash Flow):** muestra a los accionistas los movimientos de capital reportados periódicamente.
- **Beneficios por acción:** le expresa a los accionistas la utilidad que perciben por acción.
- **Estados de resultados:** le muestran al accionista la situación económica y financiera de la empresa en un período determinado.
- **Análisis de razones financieras:** muestra al accionista la situación financiera de la empresa de forma periódica analizando de manera segmentada los elementos que intervienen en el funcionamiento económico de la empresa.

Este tipo de medidas financieras se ajustan muy bien a las necesidades de los accionistas, pues son indicadores períodos pasados; de tal manera que le brindan información a los accionistas de los resultados obtenidos al final de cada cosecha.

Grafica No. 19
Vinculación de indicadores con objetivos y metas de la perspectiva financiera



Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico obtenido de la unidad de análisis.

La gráfica anterior muestra la forma en que la perspectiva financiera establece una relación directa del objetivo a lograr a través de las estrategias planteadas, así también las metas e indicadores que muestran el avance de la estrategia.

Cuadro No. 5
Plan de Acción para la perspectiva financiera de la empresa Export Café S.A.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO
Aumento de ingresos Aumento en cartera de clientes	Creación de valor para los accionistas	Gestión estratégica de los costos	Niveles directivos de la empresa.	Humanos Financieros Tecnológicos Materiales	2 años

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico obtenido de la unidad de análisis.

El objetivo en la perspectiva financiera es generar valor para los accionistas por medio del aumento en la cartera de clientes y aumentar los ingresos por medio de la gestión estratégica de los costos.

Presupuesto propuesto para perspectiva financiera

• Incentivo económico a equipo de trabajo	Q. 15,000.00
• Otros gastos	Q. 3,000.00
	<hr/>
Total	Q. 23,000.00

Los incentivos incluidos dentro del presupuesto deberán ser prorrateados entre el número de integrantes del equipo de trabajo para la implementación de la estrategia.

3.7 Perspectiva del cliente propuesta para Export Café S.A.

Los Clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el Balanced Scorecard. No cabe duda que uno de los objetivos primordiales para Export Café S.A. sigue siendo: a corto, medio y largo plazo la satisfacción de su clientela.

Los directores de la empresa en sintonía con las líneas estratégicas marcadas para la organización, deben analizar muy bien a sus clientes, y las posibilidades en el mercado a través de sus segmentos, todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que se desea conseguir. De algún modo el objetivo principal es la generación o propuesta de valor para el cliente, obteniendo la conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se procede de la siguiente manera:

Para el caso de Export Café S.A. los segmentos de mercado definidos en la propuesta son:

Mercado de exportación de café genérico: como se mencionó en el capítulo uno de la presente investigación; el mercado de café genérico es a donde se exporta café con estándares mínimos de calidad.

Mercado de exportación de café gourmet o especial: en este segmento del mercado se encuentra la clientela con estándares de calidad elevados, en donde la empresa tiene especial interés.

Es importante mencionar que la segmentación del mercado para Export Café S.A., así como para otras empresas de su tipo, es producto factores macroeconómicos que están inmersos en el mercado global de la exportación de café.

Luego de establecer los segmentos de mercado con que cuenta la empresa se procede entonces al establecimiento de objetivos.

3.7.1 Objetivos propuestos para la perspectiva de clientes

Como se ha mencionado anteriormente la clave para el desarrollo de objetivos estratégicos adecuados en la perspectiva de los clientes, esta en la identificación de patrones de valor que las organizaciones proyectan sobre sus segmentos de mercado objetivo. En consecuencia la identificación de valor para los clientes de Export Café S.A. es la suma de los siguientes factores: atributos del producto o del café que se exporta, su relación con los clientes y la imagen de la empresa; todo lo anterior establecido en una cadena de valor.

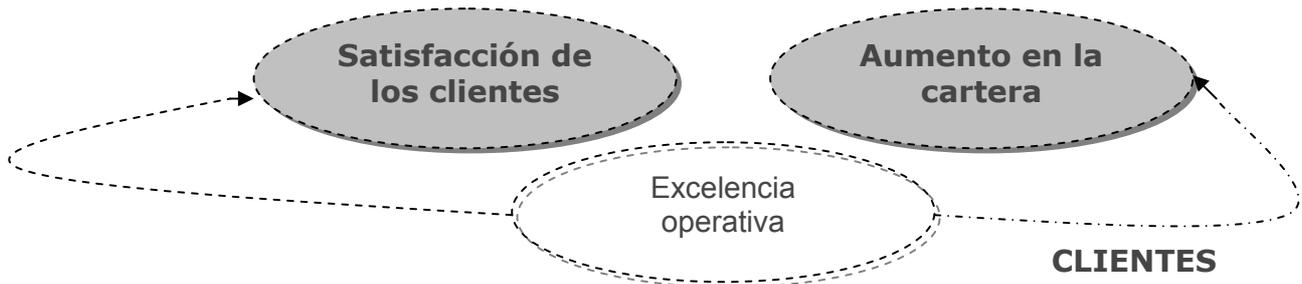
Dadas las características para la generación de valor, es necesario enmarcarlas dentro de una estrategia y para la empresa debido a la naturaleza del producto que exporta se propone una **estrategia de excelencia operativa**; en donde es necesario que haga énfasis en el precio, la calidad, la entrega a tiempo y la selección de materia; esta parte de la cadena de valor se complementa con el servicio a los clientes, la relación con los clientes y la imagen que proyecta la empresa hacia ellos, este último un factor es relevante dentro del negocio de la comercialización de café ya que se establecen vínculos comerciales con distintas culturas.

Luego de establecida la estrategia para la generación de valor para el cliente se pueden proponer entonces los objetivos siguientes: **satisfacción y aumento de la cartera de clientes**.

El mapa estratégico propuesto para la perspectiva de procesos internos se representa de la siguiente manera:

Gráfica No. 20

Propuesta de Mapa estratégico de la perspectiva del cliente para Export Café S.A. Año 2007



Fuente: elaboración propia dentro del marco de la investigación

3.7.2 Indicadores propuestos para la perspectiva de los clientes

- **Cantidad de reclamos por cliente en cada mes:** este indicador le muestra a la empresa, el grado de insatisfacción expresado por el cliente, permitiéndole buscar medidas de corrección si fuese necesario. Se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{NECM-NRCM} = X/100 = \% \text{ porcentaje de satisfacción del cliente}$$

Donde

NECM: número de embarques por cosecha cada mes

NRCM: número de reclamos por cosecha cada mes

- **Aumento en la cartera de clientes:** este indicador muestra la relación de períodos de tiempo anteriores con relación a uno actual, en cuanto al incremento de las ventas o de la cartera de clientes. Y se obtiene de la siguiente manera:

$$CCCA - CCCP = CCN/100 = \% \text{ de aumento en cartera}$$

Donde:

CCCA:

Cantidad de clientes cosecha actual

CCCP: cantidad de clientes cosecha pasada

CCN: cantidad de clientes nuevos

Es importante mencionar que los indicadores propuestos no son una camisa de fuerza ya que pueden ser variados en relación a la unidad de tiempo establecida, puesto que el cuadro de mando integral, trata de obtener retroalimentación de la estrategia de manera ágil para retomar el curso de acción.

Metas:

Las metas para la perspectiva de los clientes se establecen en el 25% de incremento en la cartera de clientes y una reducción del 70% en la cantidad de reclamos por la clientela lo cual se basa en el reporte de exportaciones que la empresa maneja y que se vera reflejado en la perspectiva financiera.

Gráfica No.21
Vinculación de indicadores con objetivos y metas para la perspectiva de los clientes
Año 2007



Fuente: elaboración propia dentro del marco de la investigación

La gráfica anterior como se establece en la perspectiva de los clientes el objetivo a lograr a través de las estrategias planteadas, así también las metas e indicadores que muestran el avance de la estrategia y consecuentemente del objetivo que esta vinculado con el objetivo financiero.

Cuadro No. 6
Plan de acción para la perspectiva de los clientes para Export Café S.A.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO
Excelencia operativa	Satisfacción de los clientes Aumento en la cartera	Clasificación por calidad pensando en nivel de exigencia del cliente cliente. Mejoras en el sistema de catación para la detección de temprana problemas de calidad.	Niveles directivos de la empresa.	Humanos Financieros Tecnológicos Materiales	2 años

Fuente: elaboración propia dentro del marco de la investigación

En la perspectiva de los clientes es necesario conseguir la excelencia operativa para la satisfacción y aumento de la clientela, por lo cual se propone realizar ajustes en el sistema de control de calidad de la materia prima que se entregara a los distintos clientes.

Presupuesto propuesto para perspectiva de los clientes

• Incentivo económico a equipo de trabajo	Q. 10,000.00
• Otros gastos	Q. 1,000.00
Total	Q. 11,000.00

Los incentivos incluidos dentro del presupuesto deberán ser prorrateados entre el número de integrantes del equipo de trabajo para la implementación de la estrategia. Los costos de implementación son variables y mínimos por tratarse de recurso humano y tecnológico existente en la empresa.

3.8 Perspectiva de procesos internos

Ahora se aborda una de las perspectiva elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a los accionistas de Export Café S.A.?

En la perspectiva de los clientes se determinó la estrategia para la generación de valor la cual consiste en la excelencia operativa que es a donde la empresa tiene que enfocar los esfuerzos para: la gestión estratégica de los costos, la calidad de los procesos, las relaciones con los proveedores, en la duración de los ciclos productivos, en la eficiencia de gestión de aprovisionamientos, y en la rapidez de los canales de distribución ; lo cual quiere decir que los objetivos de la perspectiva de procesos internos están vinculados directamente con la estrategia de los clientes .

Los procesos críticos en la cadena de valor establecida para Export Café S.A. siguientes:

- Control de costos
- Canales de distribución
- Las relaciones con los proveedores de materia prima
- Calidad de los procesos

Es necesario señalar que lo más importante en esta perspectiva es la consideración de aquellos objetivos estratégicos que sean realmente críticos para Export Café S.A. y en esta investigación se establecen tres :*el control de los costos, las relaciones con los proveedores de materia prima y la calidad de los procesos.*

- **Relación con los proveedores de materia prima**

Para la empresa es de vital importancia la relación existente con los proveedores de materia prima o productores de café de las distintas regiones del país ya que el café recibido en: pergamino, cereza u oro;

representa un porcentaje en las mezclas requeridas por los tostadores a nivel mundial por lo cual se establece como un objetivo crítico; al cual la empresa le brinda especial cuidado.

- **Calidad de los procesos**

La calidad en los procesos para la exportación de café es elemental para Export Café S.A., por tratarse de un producto de origen natural que al sufrir alguna alteración por un mal proceso, repercute de manera negativa en el producto final; es decir el café pierde atributos en la bebida que el cliente requiere.

Al hablar de calidad en procesos se encierran factores como tecnología; infraestructura, tiempos en procesos y adecuada clasificación de calidades de café, a través de un estricto control de calidad, el cual es un factor fundamental dentro de la perspectiva de los procesos para la exportadora, ya que en éste; se centran las operaciones para el proceso posterior de mezclas de café para los clientes.

El mapa estratégico propuesto para la exportadora en la perspectiva de procesos internos representa gráficamente de la siguiente manera:

Grafica No. 22
Propuesta de Mapa estratégico de la perspectiva procesos internos para
Export Café S.A.
Año 2007



Fuente: elaboración propia dentro del marco de la investigación

3.8 Indicadores para la perspectiva de procesos internos

- **Indicadores relacionados con los proveedores de materia prima**

De esta parte de la propuesta se desprenden una serie de inductores de actuación que le pueden brindar a la exportadora la fidelización de los productores de materia prima; para controlar de manera proactiva o sobre la marcha la satisfacción de los productores con el servicio que les presta la empresa. Los inductores propuestos son los siguientes:

- **Relación de servicios brindados por la empresa versus grado de satisfacción de los productores**

Este indicador muestra la relación de los servicios que presta la empresa y el grado de satisfacción de los proveedores; entre los servicios que se pueden mencionar se encuentran: logística de entrega en los centros de acopio; grado de accesibilidad al crédito, capacidad de la infraestructura, acceso para asesoría técnica etc. Este indicador es de utilidad para la empresa por que le permite medir aspectos para mejorar los servicios o mantenerlos

El mismo puede ser medido a través de encuestas dirigidas a los proveedores de materia prima.

- **Relación precio de compra de Export Café con el de la competencia**

Este indicador es de vital importancia pues le permite medir a la exportadora las diferencias existentes entre el precio que paga la competencia y el precio que ofrece la empresa, dándole un parámetro de medición proactivo en sus políticas de manejo de precios, para establecer si es factible de alguna manera contra ofertar para obtener la materia prima.

$PEC-PEE = D P/100 = \% \text{ de diferencia en precio.}$

Donde:

PEC: precio establecido por la competencia

PEE: precio establecido por Export Café S.A.

DP: diferencia precio.

- **Inductores para la calidad en los procesos**

- Manejo razonable de volúmenes de café maduro entregado versus capacidad instalada**

Este indicador le propone a la empresa controlar la capacidad de sus centros de acopio en recepción de maduro, para que el volumen de la maza de café no repercuta en deficiencias en la bebida, al final del proceso de beneficiado; es decir optimizar los recursos tecnológicos a través de no exceder su capacidad. El indicador se grafica de la siguiente manera:

$$\text{CDRPCA} - \text{ICCA} = X / 100 = \% \text{ faltante de entrega para el tope}$$

Donde

CDRPCA: capacidad de entrega por centro de acopio

ICCA= ingresos de café por centro de acopio

- **Inductores para el manejo de los costos**

- Costo de reescoger o reprocesar un lote de embarque versus reemplazo total del lote para exportación**

Este inductor esta orientado a brindar información a la exportadora acerca de reemplazar en su totalidad o reescoger un lote de exportación; función de costos y del precio fijo de venta. Es decir si es menos costoso para la empresa, reemplazar el lote de exportación o reescogerlo; para lo cual se propone la siguiente formula:

$CPTL - PFV = \text{utilidad en producción sin reprocesar}$

$CPTL + CR - PFV = \text{utilidad en producción por lote reprocesado}$

$UTPR - UTPLR = X/100 = \text{\% de diferencia}$

CPTL: costo de producción total por lote

CR: costo de producción total por reproceso

PFV: precio fijo de venta

Manejo de existencia o compras de materia prima versus cantidades requeridas por los clientes

Este indicador busca el mejor manejo de las existencias de materia prima, para evitar comprar más café del que los clientes requieren, es decir la relación del volumen de compras con los requerimientos de los clientes este indicador le sugiere a la empresa incrementar o disminuir el número de compras de acuerdo a los requerimientos de los clientes para evitar el manejo posterior de café de cosecha pasada (old crop). Este indicador se grafica de la siguiente manera:

$CRCD = CCD$

CRCD: Cantidad requerida por los clientes diariamente

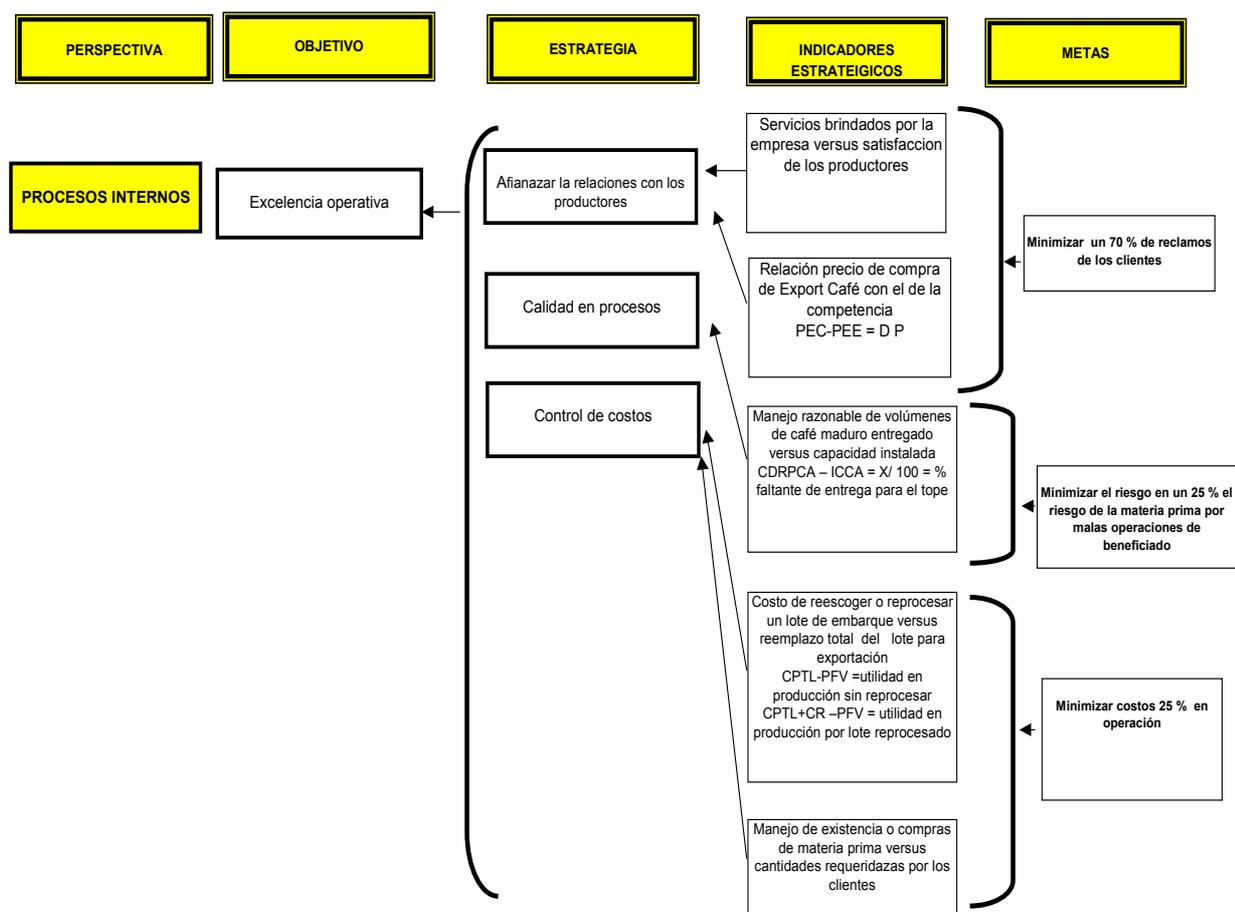
CCD: cantidad de compras diaria

3.8.2 Metas

Las metas para la perspectiva de los procesos internos se establecen en una disminución del 70% de los reclamos hechos por los clientes, así también una disminución del 25% del riesgo de deterioro de materia prima por malas operaciones de beneficiado y minimizar los costos en un 25% lo cual se basa en los reportes de control de calidad de la empresa y al cumplirse las metas se reflejarán en la perspectiva de los clientes.

Gráfica No. 23

Vinculación de indicadores con objetivos y metas para la perspectiva de procesos internos Año 2007



Fuente: elaboración propia dentro del marco de la investigación

La gráfica anterior como en perspectiva de los procesos internos se establece el objetivo a lograr a través de las estrategias planteadas, así también las metas e indicadores que muestran el avance de la estrategia para el logro del objetivo que esta vinculado con el objetivo financiero y de los clientes.

Cuadro No. 7
Plan de acción para la perspectiva de procesos internos para Export Café S.A.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO
Afianzar relaciones con productores. Calidad en procesos Control de costos	Excelecia operativa	Programas de agilizacion del acceso al financiamiento. Sistema de flujo continuo de inventarios en centros de acopio.	Niveles directivos de la empresa.	Humanos Financieros Tecnológicos Materiales	2 años

Presupuesto propuesto para perspectiva de procesos internos

• Incentivo económico a equipo de trabajo	Q. 20,000.00
• Otros gastos	Q. <u>5,000.00</u>
Total	Q. 25,000.00

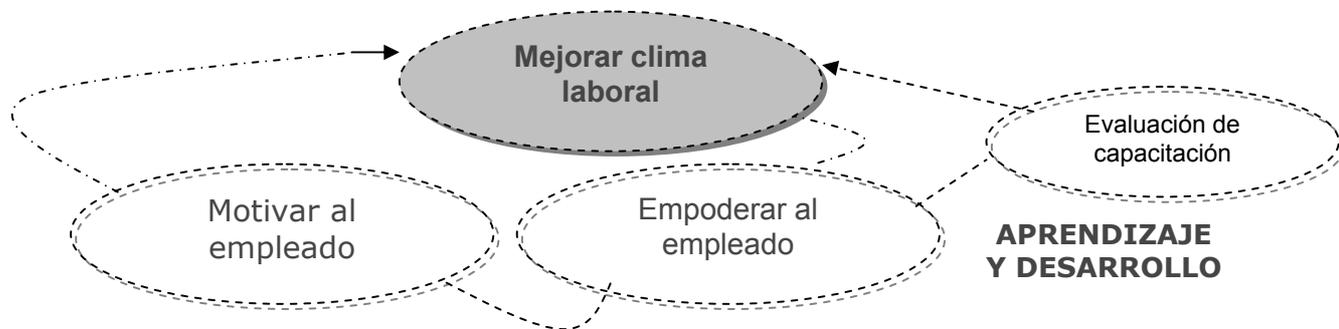
Los incentivos incluidos dentro del presupuesto deberán ser prorrateados entre el número de integrantes del equipo de trabajo para la implementación de la estrategia. Los costos de implementación son variables y mínimos por tratarse de recurso humano y tecnológico existente en la empresa

3.9 Perspectiva de desarrollo y crecimiento

Esta es la perspectiva clave del modelo de cuadro de mando y es aquí donde Export Café debe considerar al recurso humano como el elemento que le dará vida a sus estrategias planteadas. Ya se mencionó que la exportadora cuenta con capital intelectual que puede ser aprovechado en esta perspectiva para el logro de objetivos, cuenta con sistemas de información, pero que son de difícil acceso para los empleados en algunos niveles de la organización; este aspecto junto a la motivación, la delegación de poder y la coherencia de objetivos; son los aspectos en los que la empresa debe mejorar.

Los objetivos estratégicos mencionados juntos forman las tres categorías principales para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento dentro del modelo de cuadro de mando; por lo tanto; para Export Café se constituye como objetivo estratégico: **Mejorar el clima organizacional** y para lo cual se proponen las siguientes estrategias: motivación y emponderar al empleado.

Grafica No. 24
Propuesta de Mapa estratégico de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo
para Export Café S.A.
Año 2007



Fuente: elaboración propia dentro del marco de la investigación

3.9.1 Indicadores para la perspectiva de desarrollo y crecimiento

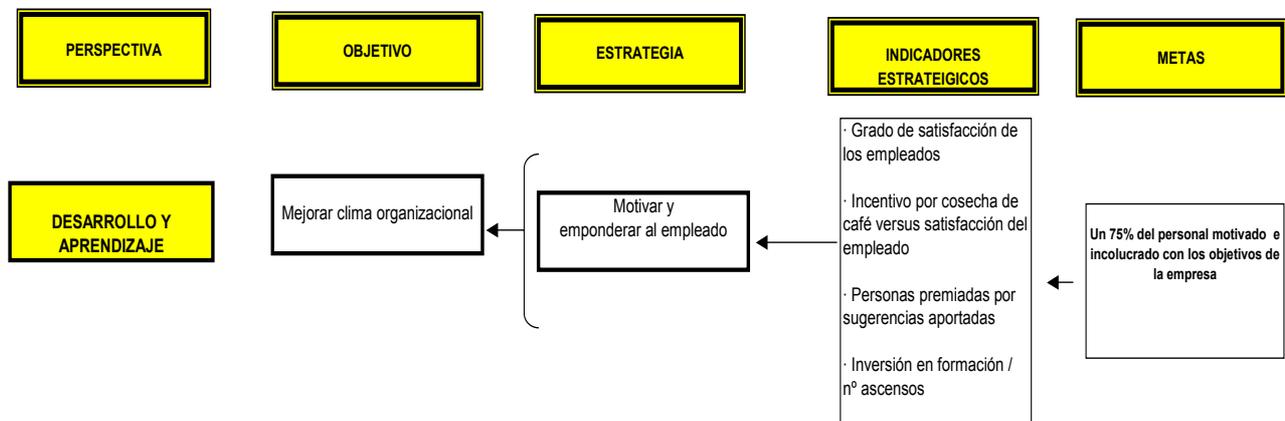
- Grado de satisfacción de los empleados: este indicado busca medir la satisfacción de los empleados con relación al clima laboral de la empresa y puede ser medido a través de encuestas internas.
- Incentivo por cosecha de café versus satisfacción del empleado: este indicador propone medir la satisfacción del empleado en torno a la bonificación recibida por cosecha.
- Personas premiadas por sugerencias aportadas: busca medir el grado de motivación en los empleados.
- Inversión en formación / nº ascensos: este indicador propone medirá la inversión en formación del empleado para su posterior acenso.

3.9.2 Metas

Las metas para la perspectiva de desarrollo y aprendizaje se establecen en un 75% del personal motivado e identificado con los objetivos de la empresa lo cual se basa en los hallazgos de la investigación y la observación.

Gráfica No. 25

Vinculación de indicadores con objetivos y metas para la perspectiva desarrollo y aprendizaje Año 2007



Fuente: elaboración propia dentro del marco de la investigación

La gráfica anterior muestra como en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se establece el objetivo a lograr a través de las estrategias planteadas, así también las metas e indicadores que muestran el avance de la estrategia para el logro del objetivo que esta vinculado con el objetivo financiero, de los clientes y procesos internos.

Cuadro No. 8
Plan de acción para la perspectiva de aprendizaje y desarrollo para Export
Café S.A.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO
Motivar y empoderar al empleado	Mejorar el clima organizacional	Implementación de empowerment. Mejoras en programa de incentivos.	Niveles directivos de la empresa.	Humanos Financieros Tecnológicos Materiales	2 años

Fuente: elaboración propia en base a la investigación

Presupuesto propuesto para perspectiva de aprendizaje y desarrollo

El plan de acción muestra las actividades a seguir para el logro de la estrategia en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo; en el cual se incluyen actividades como Empowerment y el diseño de un programa de incentivos, que combinados dan origen a las mejoras en el clima organizacional de la exportadora. En cuanto a los costos de implementar la estrategia pueden establecerse de la siguiente manera:

• Capacitación sobre empowerment	Q. 15,000.00
• Otros gastos	Q. 5,000.00
Total	Q. 10,000.00

Los costos del programa de incentivos serán variables de acuerdo a la unidad de negocio en donde se establezca. A continuación se presenta el plan de capacitación que indica de que manera se emplearán los recursos en la capacitación:

**Cuadro No.9
Plan de capacitación (3)**

Nombre del curso:	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment
Objetivo del curso:	<ul style="list-style-type: none"> • Que el participante al concluir el curso cuente con conocimientos de empowerment.
Competencia a cubrir:	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment
Estrategias de formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado a los gerentes de área. • Fuera de las instalaciones de la empresa
No. de trabajadores a capacitar:	<ul style="list-style-type: none"> • 15
Tipo de capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación presencial
Tiempo para la Capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • 5 horas
Costo de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Q.15,000.00
Recursos necesarios:	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones donde se llevara a cabo la capacitación. • Equipo de logística para programar y llevar a cabo la capacitación.
Evaluación de la capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • En la aplicación de los conocimientos en el campo de trabajo.

Fuente: elaboración dentro del marco de la investigación

3.10 Software propuesto para el monitoreo de la estrategia

- **Sistema semáforo**

Entre las herramientas que distinguen el cuadro de mando integral se encuentra el sistema para el monitoreo del avance de las metas, cuya característica dentro del cuadro de mando integral consiste en remarcar con colores el grado de avance de metas. El verde indica que la meta se está cumpliendo, el amarillo que está en riesgo de lograrla y el color rojo que existe un alto grado de riesgo de logro. Este sistema permite monitorear el cumplimiento y se convierte en una alarma correctiva.

Para la exportadora luego de definir los límites de control para cada una de las metas establecidas y de estandarizar en valores porcentuales los resultados de los indicadores se procede a proponer el sistema semáforo.

El despliegue del cuadro de mando a través del software; para el monitoreo de las metas debe ser aprobado por cada una de las áreas de la empresa en total consenso; pues permitirá evaluar por área el grado de éxito o fracaso de las distintas estrategias funcionales, es por eso que todas las áreas de la organización deben estar alineadas junto a las sugerencias y aspiraciones del personal de la empresa, por lo que cada área o persona puede responder por los resultados de su gestión.

Queda a discreción de la directiva de Export Café S.A. el comprar los derechos del software a una empresa dedicada a la venta del mismo o implementar uno propio a través de su departamento de sistemas por el costo elevado que este tiene.

3.11 Matriz cuadro de mando integral

La matriz muestra de manera general las relaciones que se establecen con la implementación del cuadro de mando integral para la exportadora:

CUADRO No. 9
MATRIZ CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Mapa estratégico			SISTEMA DE MEDICIÓN			Plan de acción	
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS	SOFTWARE	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	Creación de valor para los accionistas	Aumento en ingresos Aumento en cartera de clientes	Rentabilidad por cliente Utilidad por tipo de café exportado crecimiento de las ventas	25% de crecimiento de la utilidad por cosecha	>60 50-50 < 50	Gestión estratégica de los costos	Niveles directivos de la exportadora
	Satisfacción de los clientes	Excelencia operativa	Cantidad de reclamos por cliente Aumento en la cartera de clientes	Reduccion del 70% de reclamos Aumento de un 25% de la cartera de clientes	>60 50-60 < 50	Clasificación de calidad de acuerdo al cliente Mejoras en sistema de catación.	Niveles directivos de la exportadora
	Excelencia operativa	Afianzar las relaciones con los productores Calidad en procesos Control de los costos	Servicios versus satisfacción Relacion precio competencia Manejo de volúmenes Costo de reproceso	Reduccion del 70% de reclamos Minimizar riesgo en un 25% Minimizar costo en un 25%.	>60 50-60 < 50	Programas de acceso al financiamiento Sistema de flujo continuo de inventarios en de acopio.	Niveles directivos de la exportadora
	Mejoras en clima organizacional	Motivar al empleado Empoderar al empleado Evaluar la capacitación	Satisfacción de los empleados Incentivo por cosecha Versus satisfacción del empleado Premios por sugerencia	Un 75% del personal motivado e involucrado con los objetivos de la empresa.	>60 50-60 < 50	Implementación de empowerment Mejoras en programa de incentivos.	Niveles directivos de la exportadora

Fuente: elaboración dentro del marco de la investigación

CONCLUSIONES

1. Se determinó que las causas por las cuales Export Café funciona de manera empírica son: el no contar con un plan estratégico y un sistema un sistema de medición de la estrategia que le indique claramente el grado de avance de las mismas, para el alcance los objetivos organizacionales .
2. La ausencia de un sistema de planificación estratégica no le permite a la empresa generar proactividad, elemento que podría ser de utilidad para la empresa tomando en cuenta la dinámica comercial en la que se desarrolla.
3. La no divulgación adecuada de la información a todos los niveles de la organización es un factor nocivo y determinante para el desempeño de la empresa tomando en cuenta la naturaleza de producto que comercializa.
4. La aplicación de un plan estratégico y un cuadro de mando integral como sistema de medición del avance de la planificación le brindará a la exportadora un panorama más amplio de sus operaciones comerciales a nivel mundial, minimizando el grado de incertidumbre en la toma de decisiones para evitar riesgos micro y macroeconómicos inmersos en la comercialización de café.
5. La desmotivación es un problema existente dentro de la organización que perjudica el desarrollo de las actividades del personal en cada una de sus actividades.
6. La participación y el compromiso de la dirección en el proceso de implementación del modelo cuadro de mando integral es determinante para el éxito del proyecto, pues se tienen que armonizar elementos fundamentales como el trabajo en equipo y la comunicación.

RECOMENDACIONES

1. Es importante la discusión y análisis de la propuesta de planificación estratégica y un cuadro de mando integral por parte de la dirección de la exportadora para la posterior divulgación adecuada a los distintos niveles de la organización.
2. Al implementar la planificación estratégica y las herramientas de un cuadro de mando integral, la empresa debe involucrar a su recurso humano y proveerle de un ambiente de trabajo en equipo en donde la comunicación sea la base fundamental del éxito de sus proyectos.
3. La creación de indicadores dentro del modelo de cuadro de mando integral debe brindar soluciones flexibles dentro del curso de implementación de la estrategia de la empresa permitiéndole reencauzar sus actividades para el logro de objetivos.
4. Las estrategias e indicadores propuestos en cada una de las perspectivas no son de carácter fijo ya que pueden ser evaluadas y modificados de acuerdo a las necesidades de la empresa en el momento comercial por el que este pasando.
5. La desmotivación se detecto a través de la observación por lo tanto se recomienda realizar un diagnostico establecer de manera concreta las razones por las cuales existe y emprender mediadas correctivas.
6. El liderazgo de la dirección de la empresa es fundamental para la implementación del modelo CMI y lograr el compromiso de todos los colaboradores mediante una campaña entusiasta de divulgación y participación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición, 2,000, México. 1056p.
2. FJ Orlich & Hnos.Ltda. Cuadro de Mando Integral:"Balanced Scorecard". Editorial Suroeste. Primera edición , San José, Costa Rica 2002. 74p.
3. Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores. Primera reimpresión, México 1994. 480 p.
4. Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo aplicar la planeacion estratégica a la pequeña y mediana empresa. Thomson Learning. Primera edición, 2001. México. 315 p.
5. Roobins, Stephen P. Administración Teoría y Práctica. Editorial PrenticeHall Hispanoamericana, S.A. Primera edición en español,1987, México. 528 p.
6. Robert S. Kaplan and David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000,S.A. Barcelona, 2002. 321 p.
7. www.monografias.com p 7
8. www.ns.ing.usac.gt/estadis 19 p.
9. [http://www.monografias.com /trabajos17/.../metodología-bsc.shtm](http://www.monografias.com/trabajos17/.../metodología-bsc.shtm) 7 p.