

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

**“ EL SCORE CARD COMO MECANISMO DE GESTION DE LA
PLANEACION ESTRATEGICA DE DACA”.**

Tesis previa a la obtención del título de:

Magíster en Administración de Empresas.

Autores

Eco. Hernán Coellar Burbano.

Eco. Xavier Patiño Aguilera.

Director

Dr. Mario Molina.

Cuenca, diciembre del 2005.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que han hecho posible el desarrollo del presente trabajo, y de manera especial al personal de Desarrollo Agropecuario C.A. que colaboró en la obtención de la información requerida, como al Dr. Mario Molina, director de esta tesis.

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis de forma muy afectuosa a nuestras familias quienes han sido el puntal fundamental durante todos nuestros años de estudio.

RESPONSABILIDAD

Todos los criterios expuestos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los Autores.

Econ. Hernán Coellar B. Econ. Xavier Patiño A.

Contenido

Introducción	10
Capítulo I : El Cuadro de Mando Integral	12
1.1 La necesidad de las empresas de Implementar un Sistema de Cuadro de Mando Integral y su definición	12
1.2. Estructura del Sistema de Cuadro de Mando Integral	15
1.2.1 Medición y Gestión de Estrategia Empresarial en función de las Perspectivas de Desarrollo.	15
1.2.1.1 La Perspectiva Financiera	16
1.2.1.2 La Perspectiva del Cliente	17
1.2.1.3 La Perspectiva del Proceso Interno	18
1.2.1.4 La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	19
1.2.2 La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.	20
1.2.3 Estructura del los Tableros de Control y Cuadros de Mando para la Administración Estratégica.	22
1.3 Proceso de Implantación del Sistema	25
1.3.1 El Proceso de Implantación en Desarrollo Agropecuario C.A.	26
Capítulo II: La Empresa.	28
2.1 Reseña Histórica	28
2.2 El negocio y estructura Corporativa	30
2.2.1 Descripción del Negocio	31
2.2.1.1 Industria Licorera	31
2.2.1.2 Industria Alimenticia	33
2.2.2 Grupo Proalco	34
2.3 La Empresa: su organización interna y procesos productivos	37
2.3.1 Procesos internos	38
2.3.2 Instalaciones y Procesos Productivos	43
2.3.2.1 Línea de Licores	43

2.3.2.1.1 Bodega de Añejamiento	43
2.3.2.1.2 Preparación y Envasado del Ron	43
2.3.2.2 Línea de Alimentos	46
2.3.2.3 Bodegas de materias primas y otras áreas productivas	54
2.3.2.4 Laboratorios	54
2.4 Análisis del Mercado	55
2.4.1 Mercado de Licores	56
2.4.1.1 Mercado Nacional	56
2.4.1.2 Mercado Internacional	61
2.4.2 Mercado de Alimentos	62
2.4.2.1 Mercado de Salsa de Tomate	63
2.4.2.2 Mostaza, Pasta de Tomate y Ají	68
Capítulo III: Diagnóstico de la situación actual de la empresa	70
3.1 Grupos de interés	70
3.1.1 Identificación de los Grupos de Interés	71
3.1.2 Expectativas o Intereses de los stakeholders	72
3.1.3 El poder de los stakeholders	73
3.1.4 Análisis y Matriz de Stakeholders	74
3.1.4.1 Los socios y Clientes	75
3.1.4.2 Los trabajadores	76
3.1.4.3 Proveedores	77
3.1.4.4 Entidades Financieras	78
3.1.4.5 La comunidad	79
3.1.4.6 El gobierno	79
3.2 Análisis FODA	80
3.2.1 Objetivo del FODA	81
3.2.2 Consideraciones para el análisis	81
3.2.3 Análisis FODA de Desarrollo Agropecuario C.A.	82
3.3 La Misión	85
3.4 La Visión	85
	86

3.5 Valores Corporativos	88
Capítulo IV: Daca como sujeto de como sujeto de aplicación	88
4.1 Metas Estratégicas Generales	88
4.2 Establecimiento de los Factores Críticos del Éxito y sus Objetivos Estratégicos para DACA	89
4.2.1 Objetivos Estratégicos correspondientes al factor Crítico: "Eficiencia en Procesos Productivos y Administrativos"	89
4.2.1.1 Rentabilidad de en los procesos productivos	89
4.2.1.2 Gestión en la reducción de Costos de Materia Prima y Materiales	89 90
4.2.1.3 Gestión en la reducción de Gastos	90
4.2.1.4 Optimización de Otros Ingresos	90
4.2.1.5 Gestión del Cash Flow	91
4.2.1.6 Gestión en Ventas y Gastos de Distribución	
4.2.2 Objetivos Estratégicos correspondientes al factor Crítico: "Entrega Oportuna y Eficiente"	91 91
4.2.2.1 Disponibilidad del Producto	
4.2.3 Objetivos Estratégicos correspondientes al factor Crítico: "Ofrecer Productos de Calidad"	91 92
4.2.3.1 Producto dentro de las Especificaciones de Calidad Requeridas	
4.2.4 Objetivos Estratégicos correspondientes al factor Crítico "Atender Tendencias del Mercado"	92 92
4.2.4.1 Capacidad de Innovación de Productos	92
4.2.4.2 Información Oportuna sobre requerimientos del Cliente	
4.2.5 Objetivos Estratégicos correspondientes al factor Crítico: "Eficiencia en Procesos y Sistemas Internos de la Empresa"	91
4.2.5.1 Cumplimiento con las Especificaciones Técnicas de los productos y sus componentes.	93
4.2.5.2 Cumplimiento y Reducción en los Tiempos de Ciclos en la cadena de valor.	93 93

4.2.5.3 Implantación de Sistemas de Calidad.	93
4.2.6 Objetivos Estratégicos correspondientes al factor Crítico: "Desarrollo y Ejecución de un Plan Estratégico de RRHH"	95 96
4.2.6.1 Gestión Estratégica del Recurso Humano	
4.3 Determinación de Indicadores e Inductores de gestión	102
4.3.1 Tableros de Control correspondiente al Factor Crítico del Éxito: "Eficiencia en Procesos Administrativos y Productivos"	103
4.3.2 Tableros de Control correspondiente al Factor Crítico del Éxito: "Entrega Oportuna y Eficiente"	104
4.3.3 Tableros de Control correspondiente al Factor Crítico del Éxito: "Ofrecer Productos de Calidad"	106
4.3.4 Tableros de Control correspondiente al Factor Crítico del Éxito: "Atender Tendencias del Mercado"	109
4.3.5 Tableros de Control correspondiente al Factor Crítico del Éxito: "Eficiencia en Procesos y Sistemas Internos de la Empresa"	
4.3.6 Tableros de Control correspondiente al Factor Crítico del Éxito: "Desarrollo y Ejecución de un Plan Estratégico de RRHH"	110 110 112
4.4 Cuadros de Mando por Unidad de Negocio.	114
4.4.1 Gerencia General	116
4.4.2 Departamento de Ventas	119
4.4.3 Departamento de Diseño y Desarrollo	121
4.4.4 Departamento de Producción	123
4.4.5 Departamento de Compras	125
4.4.6 Departamento Financiero	127
4.4.7 Departamento de Recursos Humanos	129
4.4.8 Departamento de Calidad	131
4.4.9 Departamento de Bodegas	131
4.4.10 Departamento de Mantenimiento	131
4.7 Administración del Sistema	132
4.7.1 Planificación	133
4.7.2 Organización	137

4.7.3 Presentación y Seguimiento	151
Conclusiones	
Diseño de Tesis	
Bibliografía	

INTRODUCCION

El mundo atraviesa un proceso de cambio acelerado, caracterizado por la globalización de los mercados, las innovaciones tecnológicas y de las comunicaciones, entorno que hace necesario buscar nuevos enfoques en la gestión y dirección de las organizaciones con la finalidad de alcanzar niveles adecuados de competitividad, en mercados cada vez más globalizados.

La dirección empresarial en general, es un proceso social y técnico que utiliza recursos, influye sobre actos humanos y facilita cambios en función de metas y objetivos. En este contexto, siendo su misión la búsqueda del éxito empresarial, la alta gerencia se está viendo obligada a desarrollar esquemas y tomar medidas que permitan sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización, para maximizar la eficiencia global, a través de un proceso de mejoramiento continuo y dinámico en un entorno cambiante.

El Cuadro de Mando Integral pretende satisfacer este requerimiento de las organizaciones, pues es un instrumento práctico que traduce la visión, misión y estrategias de una organización, en un conjunto de indicadores de gestión de las diferentes unidades de negocio que conforman la empresa, los mismos que, a su vez, informan sobre la consecución de los objetivos trazados; generando de esta manera un sistema de retroalimentación, que le permita a la organización generar procesos internos de mejoramiento continuo.

En esta virtud, consideramos que, si bien Desarrollo Agropecuario C.A. es una organización moderna y eficiente, cuyos objetivos económicos se vienen logrando continuamente, es importante implementar sistemas organizativos de administración participativa, que le permita a la empresa equilibrar permanentemente su gestión estratégica, para conseguir los objetivos empresariales preestablecidos. La aplicación del Cuadro de Mando Integral,

permite llenar el vacío existente en la mayoría de las empresas, en la medida en que su visión y estrategias se convierten en conjuntos ordenados de indicadores de actuación y ejecución de los planes estratégicos.

Por ello, el aporte del presente trabajo radica en la implantación de los tableros de control y cuadros de mando con aplicación directa en Desarrollo Agropecuario C.A. considerando su estructura organizativa y corporativa y sus planes de participación y crecimiento en el mercado.

El estudio parte de la descripción general del sistema Score Card y de la necesidad empresarial por implementarlo, para luego ahondar en como esta estructurado y los pasos a seguir para su construcción. Luego se realiza una importante descripción y análisis de Desarrollo Agropecuario C.A. el mismo que culmina en la definición de su misión, visión, valores corporativos y metas estratégicas, requeridas para la elaboración de los tableros y cuadros de mando a implantar en las diversas unidades de negocio de la compañía, que son el objeto de la última parte de esta investigación.

CAPITULO I

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.1 La necesidad de las empresas de Implementar un Sistema de Cuadro de Mando Integral y su definición:

Es importante iniciar este análisis con una pregunta básica: ¿Por qué es necesario implantar un sistema de CMI en una organización? Generalmente no es porque falte información de gestión dentro de la empresa, pues la gran mayoría de empresas medianas y grandes cuentan con algún sistema de informes financiero y no financiero, normalmente de periodicidad mensual. Sin embargo, en muchos de los casos esta información generada no siempre está ligada o correlacionada con la visión y objetivos de la organización. Inclusive, la información que se obtiene, en algunas ocasiones, es excesiva y no aporta a la revisión de los resultados y a la toma de decisiones estratégicos de la organización, en procura de alcanzar los objetivos deseados.

Por otro lado muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados, las mismas que buscan proporcionar inspiración, energía y motivación, pero estas nos son suficientes si no se las lleva a la acción diaria de todos los miembros de la organización. El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco que traduce la visión y la estrategia en un conjunto de indicadores de actuación de todas las unidades de negocio, garantizando de esta manera el involucramiento continuo de todo el personal en la consecución de las metas planteadas.

Otro inconveniente que encontramos en los esquemas tradicionales de gestión, se relaciona con la superlativa importancia que las empresas dan a las cifras contables, las mismas que por su naturaleza, nos ofrecen un análisis retrospectivo de lo sucedido en una compañía pues el punto de vista de los resultados económicos del ejercicio o mes ya cerrado es hacia atrás. Además, de las cifras financieras, existen activos y otras variables de la empresa que no figuran ni en el balance ni en la cuenta de resultados; como: el conocimiento y la creatividad de las personas, el valor de una marca, los niveles de servicio al cliente, etc.,¹ que realmente no se consideran en el análisis financiero y que son fundamentales para alcanzar las metas planteadas. El CMI solventa estas debilidades, permitiéndole a la empresa obtener un informe más revelador y útil para la dirección. Nos permite combinar medidas financieras y no financieras pues su estructura se fundamenta en cuatro perspectivas de Desarrollo: Financiera, el Cliente, Procesos Internos y Formación y Desarrollo que muestran la eficiencia de la empresa a corto plazo, y permiten verificar si se están dando los pasos necesarios para cumplir las metas establecidas a plazos más largos. Cabe señalar que en los siguientes puntos revisaremos de una manera más detallada cada una de las perspectivas de desarrollo señaladas.

Por otro lado los informes tradicionales de gestión de las empresas, generalmente se vienen realizando por costumbre y por lo tanto no siempre se apegan a la realidad actual de la compañía y de su entorno; pues sus esquemas o formatos fueron estructurados en función de las necesidades de medición o de los objetivos existentes en el momento en que fueron desarrollados y no prestan facilidades para que sus metas sean evaluadas y revisadas de manera continua. El CMI también contribuye a la revisión permanente de las estrategias pues aquellas que eran válidas cuando fueron diseñadas pueden perder su valor, ya que la realidad cambia. Una estrategia intenta intervenir en el conjunto de relaciones entre los factores clave e

indicadores de una empresa, y a través de ese aprendizaje se puede recoger el feedback, revisar las hipótesis básicas, hacer los ajustes necesarios y redefinir la estrategia².

Otro aspecto importante del sistema de CMI es que su estructura le permite integrar diversos tipos de indicadores derivados de la estrategia; así pues, aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, introduce los inductores de actuación financiera futura. Al establecer una empresa los resultados que se desea y los inductores de esos resultados, los ejecutivos esperan poder canalizar las energías, capacidades y el conocimiento concreto de su personal hacia la consecución de sus objetivos.

En resumen podemos señalar que el sistema de Cuadro de Mando Integral permite exponer y comunicar la estrategia empresarial; coordinar las iniciativas individuales y departamentales a fin de conseguir un objetivo común; conocer sobre los resultados de sus objetivos estratégicos y sus causas; buscar el desarrollo organizacional a corto y largo plazo a través de la gestión de sus indicadores e inductores de resultados de las diferentes perspectivas de desarrollo; y crear un proceso sistemático que le permita obtener el feedback sobre la estrategia convirtiéndose por lo tanto es un sistema de comunicación, de información, formación, y gestión empresarial.

Para complementar lo expuesto sobre los conceptos del sistema de cuadro de Mando Integral, a continuación transcribimos la definición que la dan al sistema Kaplan y Norton en su libro "The Balance Score Card" (CMI en español):

"Un conjunto de indicadores de desempeño cuantificable que brinda a la alta gerencia una comprensión global del negocio, ya

¹ Kaplan y Norton, El Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000.

² Kaplan y Norton, El Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000.

que proporciona información gerencial basada en la visión, las estrategias y los factores críticos de éxito desde múltiples perspectivas, incluyendo indicadores financieros y no financieros.”³

1.2. Estructura del Sistema de Cuadro de Mando Integral

Como mencionamos anteriormente, el Sistema de CMI pretende gestionar el desarrollo de una organización en el corto y el largo plazo; en esta virtud establece una estructura de indicadores que abarcan las cuatro perspectivas de desarrollo empresarial, basados en una relación causa-efecto, que les conducirá eventualmente a la consecución de los metas y visión empresarial.

Por lo anterior consideramos necesario definir cada una de las perspectivas de desarrollo, así como los principios de vinculación o análisis causa efecto, sobre los cuales se sustenta la estructura del sistema de CMI y las herramientas prácticas que utiliza la administración estratégica como son los Tableros de Control y los Cuadros de Mando.

1.2.1 Medición y Gestión de Estrategia Empresarial en función de las Perspectivas de Desarrollo.

Como se mencionó en el punto anterior, el sistema de Cuadro de Mando Integral enfoca el desarrollo de las empresas en cuatro diferentes perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; las mismas que le permiten gestionar sus objetivos en el corto plazo, como dar los pasos o sembrar las bases para alcanzar sus metas de largo plazo.

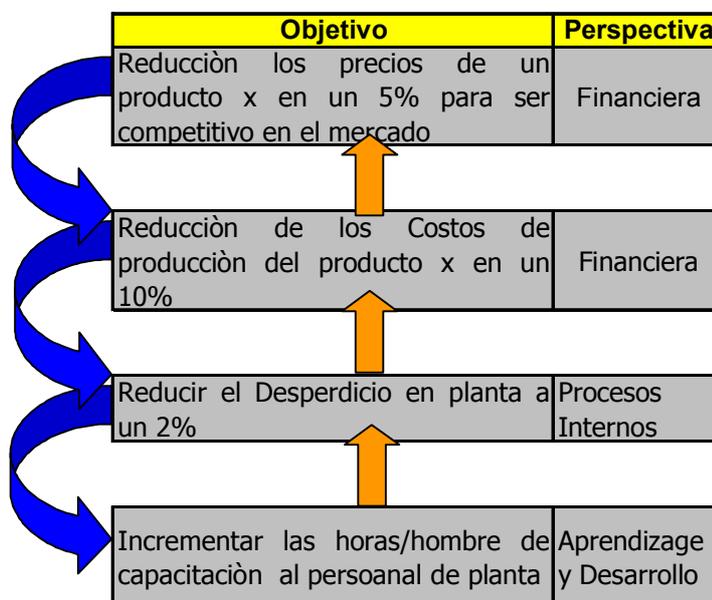
1.2.1.1 La Perspectiva Financiera

³ Kaplan y Norton, El Cuadro de Mando Integral, Edición Gestión 2000.

El Sistema de Cuadro de Mando Integral incluye esta perspectiva, con el propósito de revisar y analizar las consecuencias o resultados económicos de una organización, de acciones ya realizadas en la empresa, pero con un enfoque que nos permita determinar si la puesta en práctica y la ejecución de las estrategias de la organización contribuyen a su mejoramiento.⁴ Los objetivos financieros que se determinen dentro de esta perspectiva se relacionan con la rentabilidad medida por los ingresos, los rendimientos del capital empleado, el rápido crecimiento de las ventas, reducciones de costos y gastos; relaciones con ciertas variables económicas del entorno, la generación del cash flow, etc. Un ejemplo de objetivo para este ámbito sería:

“Reducir los costos de compra de materias primas en un 10%”

Los objetivos financieros sirven de guía para los fines que a su vez persiguen las otras perspectivas del CMI, pues cada una de las medidas seleccionadas deben formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera, por ejemplo:



Elaboración: Los autores

⁴ Nils Goran – Jan Roy & Wetter Magnus, Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral, Edición Gestión 2000.

Cabe señalar que el grupo de objetivos e indicadores de esta perspectiva al igual que de todas las perspectivas van a depender del tipo de empresa, así como su entorno, su ciclo de vida, etc. Por lo tanto no existen objetivos o indicadores universales para todas las empresas, si no que más bien estos son establecidos en función de los parámetros mencionados.

1.2.1.2 La Perspectiva del Cliente

Para determinar los objetivos y medidas de actuación de la organización y de sus unidades de negocio dentro de esta perspectiva, es necesario identificar los clientes, clientes potenciales y segmentos de mercado en los que se compite o competirá la empresa.

Los indicadores de gestión mas comunes dentro de esta perspectiva pretenden fundamentalmente determinar y buscar la satisfacción del cliente, su retención y la adquisición de nuevos, así como su rentabilidad, incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados; establecer el valor agregado que la empresa aporta a los clientes, etc. Estas medidas de resultados se convierten en objetivos que deben considerarse en los diferente procesos de la organización como: desarrollo, marketing, operaciones y logística así como en el producto y servicios, con el propósito de que los directivos de las unidades de negocio articulen las estrategias del cliente basada en el mercado, para proporcionar unos rendimientos financieros futuros, los cuales no pueden ser definidos a través de los informes e índices financieros y contables que son históricos y que no transmiten al personal lo que diariamente deberían realizar para alcanzar los resultados deseados.

1.2.1.3 La Perspectiva del Proceso Interno

Dentro esta perspectiva, deben identificarse los procesos internos mas críticos que puedan afectar los objetivos de accionistas (financieros) y clientes. Para estos propósitos es necesario definir una completa cadena de valor que se inicia con el proceso de innovación –identificación de las

necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollo de nuevas soluciones para estas carencias-, continua con la entrega de productos y servicios existentes a clientes existentes- y concluye con el servicio postventa.⁵ El derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno presenta una de las distinciones más claras entre la utilización del CMI y un sistema normal de medición de actuaciones, pues este se centra en el control y mejora de los ejes de las responsabilidades existentes, de las limitaciones de la dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de desviaciones. Sin embargo las exigencias de la competencia mundial motivan a las organizaciones a complementar los resultados financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclos. Se busca sustituir el interés de mejoras individuales o departamentales por procesos como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción que abarcan a varios departamentos de la organización, para controlar las medidas de coste, calidad, producción y tiempo. La mejora de estos factores no necesariamente conduce al éxito pues al hacer mercado acuden bienes y servicios de los más variados y de diferente procedencia en busca de satisfacer las necesidades del consumidor y ganarse al mercado. La competencia en consecuencia impulsa a estrategias en función del precio, calidad y servicio que le permitan realmente ganar mercado.

1.2.1.4 La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

El desarrollo de una organización bajo esta perspectiva, se fundamenta en identificar y gestionar la infraestructura y recursos adecuados que la empresa requiere para mejorar y crecer a largo plazo. La formación y crecimiento, procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas de información y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del CMI revelaran grandes

⁵ Nils Goran – Jan Roy & Wetter Magnus, Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral, Edición Gestión 2000.

vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; para llenar estos vacíos los negocios deberán invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.⁶

Las Empresas de esta era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan, pues la innovación y mejora de productos y servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, una superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados.

Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera que estudia acontecimientos del pasado, sino por este esquema que valora las inversiones en las capacidades para el futuro.

En esta virtud las cuatro perspectivas básicas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, asegurándose que cada medida esté encaminadas hacia la consecución de un plan integral.

1.2.2 LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Para que un organización pueda trasladar su visión y estrategia a la acción diaria de sus empleados es necesario establecer un alto grado de correlación y concatenamiento entre estas y los diversos indicadores que conforman el sistema. En esta virtud un CMI con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, contando para ello con los siguientes principios:

⁶ Nils Goran – Jan Roy & Wetter Magnus, *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*, Edición Gestión 2000.

- Las Relaciones Causa Efecto
- Los Inductores de la Actuación
- La vinculación con las Finanzas.⁷

Las Relaciones Causa Efecto.- Una estrategia se basa en un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa – efecto, las mismas que pueden expresarse con una secuencia de declaraciones si/entonces. Por ejemplo puede establecerse un vínculo entre la mejora de la formación de ventas de los empleados y unos beneficios mayores:

“Si se aumenta la formación a los empleados en cuanto a los productos, entonces tendrán muchos más conocimiento respecto a la gama de productos que pueden vender; si los empleados tienen más conocimientos sobre los productos, entonces mejorar la eficacia de sus ventas. Si mejora la eficacia de sus ventas, entonces mejoran los márgenes promedio de los productos que venden.”

⁷ Kaplan y Norton, El Cuadro de Mando Integral, Edición Gestión 2000.

En esta virtud en un cuadro de mando adecuadamente construido cada indicador forma parte o contribuye en su vinculación con otros indicadores a la ejecución de la estrategia.

Los Resultados y Los Inductores de Actuación.- En la relación causa efecto, todos los CMI utilizan dos tipos de indicadores genéricos: los que reflejan resultados, como objetivos comunes y tienden a ser efectos como la rentabilidad, participación en el mercado, satisfacción del cliente, etc. y los inductores que forman parte de la estrategia, cuya ejecución induce al cumplimiento, de objetivos.⁸

Un CMI debe poseer una combinación de estos dos inductores pues los de resultado (efecto) sin los de actuación (causa) no comunicarían la forma en que se conseguirán los objetivos, ni proporcionarán información temprana si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por el contrario los indicadores de la actuación puede que permita al negocio conseguir mejoras operativas a corto plazo, pero no poner de relieve si estas han logrado por ejemplo mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en una actuación financiera realizada para tal propósito.

La Vinculación con las Finanzas.- Con los programas de cambio que se llevan hoy en día en la mayoría de organizaciones, es fácil sentirse preocupado por metas como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y delegación de poder a los empleados, etc.; sin embargo, a pesar de estar predispuestos a una mejor actuación en la empresa, es posible que no se logre, si se toma como un fin en si mismas y no se vinculan a estas mejoras operativas los resultados económicos. Por ello CMI pone fuerte énfasis en que los caminos causales de todos sus indicadores estén debidamente vinculados con los objetivos financieros.⁹

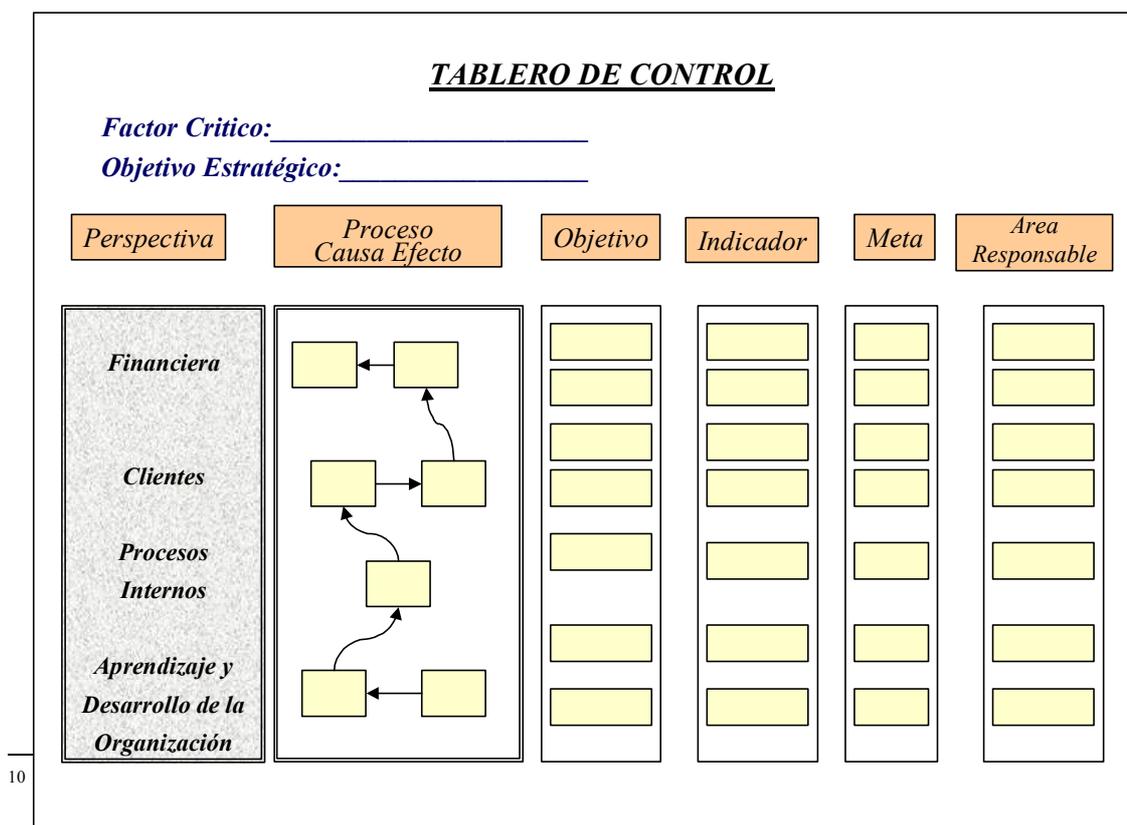
⁸ Kaplan y Norton, El Cuadro de Mando Integral, Edición Gestión 2000.

⁹ Kaplan y Norton, El Cuadro de Mando Integral, Edición Gestión 2000.

1.2.3 Estructura del los Tableros de Control y Cuadros de Mando para la Administración Estratégica.

En toda organización, para la consecución de sus metas globales, que se fundamentan en la misión, visión y valores de la empresa, se debe concretar o alcanzar ciertos elementos esenciales y estructurales que se los identifica como Factores Críticos del Éxito.¹⁰ De esta manera, a cada Factor Crítico le corresponde uno o más Objetivos estratégicos y en el proceso de implementación, la relación Causa-Efecto, se convierte en interrelación de soluciones que ligan a las perspectivas, financieras, del cliente, procesos internos y aprendizaje, induciendo a la congruencia de esfuerzos encaminados a un mismo fin.

Dentro de estos lineamientos, la Administración Estratégica tiene como instrumento de trabajo el tablero de Control para cada objetivo estratégico, correspondiente a cada factor crítico cuya estructura se sintetiza en el modelo siguiente y que, para una mayor comprensión, lo complementamos con un ejemplo práctico:



Responsables:	
Fecha de Elaboración:	

TABLERO DE CONTROL No. 1

Factor Crítico: *Incrementar el nivel de Participación en el mercado*
OBJETIVO ESTRATEGICO: *Mejorar el nivel de competitividad del Producto "X" en el mercado*

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE
Financiera		Reducción de los Costos de producción del Producto "x" en un 10%	Diferencia en costos de Producción del producto x vs. Presupuesto	10%	Produccion
Procesos Internos		Reducir el Desperdicio en planta a un 2%	% Desperdicio del proceso productivo del producto "X"	2%	Produccion
Aprendizaje y Desarrollo		Capacitar al personal de planta sobre el proceso de elaboración del producto "X"	% Cumplimiento del programa de capacitación del proceso productivo del producto "x"	100%	Recursos Humanos

Responsables:	
Fecha de Elaboración:	

La participación Departamental orientada a la administración estratégica se logra con el Cuadro de Mando Integral Departamental en el que dentro del casillero INDICADOR se incluyen todos los indicadores predeterminados en los tableros de control por área de responsabilidad, para cada una de las cuatro perspectivas de desarrollo; y se especifican las dimensiones de cada uno de ellos, calificando el trabajo realizado de acuerdo a las metas planteadas en diferentes niveles de satisfacción y definiendo la tendencia para los nuevos planes. De igual manera en su estructura, para efectos de análisis comparativos, se puede incluir los resultados de cada indicador, registrados en periodos anteriores.

Cada organización es única y puede escoger el camino que considere más adecuado para la construcción del CMI. En el siguiente punto detallamos el proceso de implementación a emplear en Desarrollo Agropecuario C.A.

1.3.1 El Proceso de Implantación en Desarrollo Agropecuario C.A.

Primera Fase:

- 1.- Descripción de la empresa: sus procesos, actividades y estructura.
- 2.- Describir el sector y mercado en el que se desenvuelve, su papel y expectativas de desarrollo.
- 3.- Análisis estratégico: expectativas de los grupos de interés, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En esta primera Fase del proceso de implantación, se pretende establecer los cimientos de un consenso sobre el rol de la empresa, el sector dónde se desenvuelve, sus características y requisitos, así como la posición actual de la empresa y sus expectativas de crecimiento.

Segunda Fase:

- 4.- Confirmar la misión, visión y valores de la empresa:
- 5.- Establecer las Metas estratégicas para cada una de las perspectivas de Desarrollo de la Empresa, fundamentadas en la misión, visión y valores de la organización.
- 6.- Identificar los Factores Críticos del Éxito.
- 7.- Definir los objetivos estratégicos para cada la consecución de cada factor Critico.

Estos puntos deberán ser analizados y definidos por la alta dirección con el apoyo de los líderes de área, en función de los estudios realizados sobre el papel de la empresa en el entorno.

Tercera Fase:

8.- Desarrollar los indicadores de gestión a través de un análisis causa-efecto. (Tableros de Control).

9.- Desglose de los Cuadros de Mando por unidad de negocio (Asignación de responsabilidades de los indicadores- Cuadros de Mando Departamentales)

10.- Formulación de metas para cada indicador: las mismas que deben ser propuestas por los líderes de cada unidad y aprobadas por la alta dirección.

11.- Inicio del sistema.

La tercera fase de este proceso requiere preferentemente la participación de todo el personal involucrado, como contar con las aprobaciones debidas de la alta dirección.

CAPITULO II

LA EMPRESA

2.1 Reseña Histórica

En la tradicional hacienda de Uzhupud, una de las más afamadas del valle del Paute, el cultivo de la caña de azúcar y la elaboración de aguardientes, fueron actividades realizadas desde el siglo pasado, mediante la utilización de: trapiche, alambique y diversos utensilios traídos del extranjero para la producción de licor. Fue en esta propiedad donde Don Cornelio Vintimilla Muñoz puso en marcha la única empresa en el país dedicada a la producción de ron por añejamiento natural.

Durante largo tiempo el Estado Ecuatoriano mantuvo el monopolio de la venta de aguardiente a través del Estanco impidiendo de esta forma el desarrollo de la industria licorera privada en el país y, desafortunadamente, propiciando el contrabando, hasta que al fin, en el periodo presidencial de

Galo Plaza el Estado permitió embotellar aguardiente a las empresas privadas que estuvieran en condiciones de producirlo y expenderlo de manera higiénica.

En 1952 sale al Mercado Ron "San Miguel", venciendo innumerables obstáculos y cumpliendo con los trámites pertinentes importa una columna de rectificación de alcoholes, la primera en la industria privada ecuatoriana; al mismo tiempo que importa barriles de roble, capaces de dar lugar a una bodega de añejamiento.

El crecimiento de la empresa fue notable, tanto que en 1958 la columna rectificadora instalada era mucho mayor que la primera y había tal cantidad de barriles que se podía añejar hasta 2,000,000 litros de ron.

En 1965 el emprendedor Don Cornelio Vintimilla dirigió su atención hacia los alimentos enlatados y para ello instaló una pequeña planta procesadora de Salsa, Jugo y Pasta de Tomate, dando origen, de esta manera, a "Alimentos Los Andes".

La necesidad de mayores capitales de operación hizo que la empresa familiar constituida por la Destilería y la Planta Procesadora de Alimentos se convierta en Compañía Anónima el 16 de agosto de 1968 con el nombre de: "Desarrollo Agropecuario C.A.". La inscripción en los Registros Mercantil y de la Propiedad y la aprobación de sus estatutos por la Superintendencia de Compañías llevan la fecha del 27 de agosto del mismo año.

Las instalaciones administrativas y fabriles se hallan situadas en la ciudad de Cuenca en la Panamericana Sur Km. 8 ½ en el sector de Narancay desde junio de 1979, en que fueron inauguradas; cuentan con un área total aproximada de 70,000 m² que le proveen a la empresa de comodidad y le posibilitan expandirse.

En un tiempo muy breve la Salsa de Tomate "Los Andes" llegó a ser la de mayor consumo en el país debido a la gran calidad con la que se la elabora; pues las normas higiénicas en su producción son de lo más exigentes, obteniendo en Octubre de 1987 el Certificado de la Calidad de Conformidad con Sello, otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN.

En Desarrollo Agropecuario C.A. el compromiso con la calidad y el engrandecimiento de la industria en la región ha sido constante a lo largo del tiempo: lo que ha sido reconocido tanto a nivel nacional como internacional en acuerdos, condecoraciones y trofeos otorgados a la empresa por el alto nivel de sus productos; ellos se destacan la Condecoración "Benigno Malo" otorgado por la Municipalidad de Cuenca en 1979 y el TROFEO ALIMENTACION/AMERICA otorgado por la Editorial OFICE a la empresa en los años 1979 y 1980 premiando la labor de una institución cuyos esfuerzos están orientados hacia la calidad.¹¹

2.2 El negocio y estructura Corporativa:

Desarrollo Agropecuario es una industria, ubicada en la ciudad de Cuenca, cuyas instalaciones se encuentran localizadas en el sector de Narancay. Cuenta con alrededor de 70 personas vinculadas directamente con la empresa, tanto en las áreas administrativas como fabriles.

Sus actividades productivas están enmarcadas en dos líneas totalmente definidas: licores y alimentos; cada una de las cuales responde a diferentes dimensiones y connotaciones, relacionadas tanto con el proceso productivo como con el mercado nacional e internacional.

¹¹ Desarrollo Agropecuario C.A. Memoria Año 2000.

En los siguientes puntos procederemos a una descripción de cada tipo de industria a las que pertenece así como su organización interna, para continuar con el análisis del mercado y de competitividad de cada una de sus líneas.

2.2.1 Descripción del Negocio

El sector económico dentro del cual se desenvuelve la empresa es el Agroindustrial, y específicamente el relacionado con la elaboración de licores y alimentos.

A continuación exponemos por separado cada tipo de industria a efectos de conocer sus estructuras y actividades:

2.2.1.1 Industria Licorera

La industria licorera es muy amplia y diversa la misma que incluye una serie de actividades dependiendo del tipo de producto a elaborar.

En general los licores son derivados de diferentes tipos de cereales, tubérculos, gramináceas y frutas que dan origen a un sin número de productos, entre los más importantes podemos señalar los siguientes:

<u>Producto</u>	<u>Licor</u>
Cebada	Cerveza, whiskey
Maíz	Whiskey
Caña de Azúcar	Ron y Aguardientes
Papa	Vodka
Uva	Vinos, pisco.

En el Ecuador se puede afirmar que la única agroindustria destinada a la elaboración de licores, es la de productos derivados de la caña de azúcar.

Este proceso incluye una serie de actividades tanto en la fase agrícola como industrial que en forma muy breve señalamos a continuación:

- Cultivo de la Caña de Azúcar: Inicia con la siembra de la semilla, e incluye una serie de procesos como la fertilización, aporque, riego y culmina con la cosecha en donde se deshoja la caña y se corta el penacho para finalmente ser transportada a la molienda.
- Molienda y Fermentación: La caña recolectada es molida para la obtención de un jugo comúnmente conocido como guarapo el mismo que es depositado en tanques de fermentación hasta que alcance el grado adecuado.
- Destilación: En el proceso de destilación y rectificación se van separando los diferentes componentes más volátiles y pesados que acompañan al alcohol etílico. Para el caso de la obtención de la materia prima del Ron, más conocida como Tafia o Ron fresco, se aprovecha ciertas fracciones que acompañan al alcohol etílico para irles incorporando hasta obtener un destilado con ciertas características especiales de palatibilidad.
- Añejamiento: Para el caso del Ron, las Tafias obtenidas son sometidas a un proceso de añejamiento en barricas de roble, el mismo que le dota al producto final de ciertas características organolépticas propias de la madera, dándole un buque y aroma adecuado.
- Envasado: El licor obtenido es generalmente envasado en presentaciones de vidrio de 750cc y 375cc. para su expendio en el mercado
- Comercialización: La comercialización de los licores, desde el punto de vista del destino de sus ventas, se puede clasificar en dos segmentos: Nacional e Internacional. Dependiendo del tipo de mercado y de la

estructura y estrategia organizacional, es necesario establecer los canales de comercialización adecuados para hacer llegar el producto al cliente final. Se pueden diferenciar dos tipos de esquemas de distribución: los que utilizan canales propios es decir que las mismas empresas se encargan de colocar el producto en los diferentes puntos de venta; y canales ajenos, es decir establecer una red de distribuidores, subdistribuidores y detallistas con el propósito de que el producto llegue al cliente final.

2.2.1.2 Industria Alimenticia

Desarrollo Agropecuario como Agroindustria alimenticia está vinculada principalmente con productos derivados del Tomate riñón, utilizado fundamentalmente para la producción de la Salsa y Pasta de Tomate.

Las principales actividades que se incluyen en este campo podemos señalar las siguientes:

- Cultivo del Tomate: El cultivo del tomate abarca las siguientes fases: formación de semilleros, trasplante, fertilización, aporques, fumigación y cosecha.
- Transporte y Selección: El tomate cosechado, es transportado hacia las plantas de concentración, en donde es lavado por inmersión y trasladado bajo chorro de agua hacia la zona de escogitamiento en donde se realiza un proceso de clasificación y selección del mismo en función del color, grado de maduración y defectos que se pudieran presentar en su corteza.
- Pasterización y extracción de la Corteza y semilla: La fruta seleccionada es debidamente triturada hasta obtener una especie de jugo, el mismo que luego de un proceso de pasterización es enviado a un tanque de tamices en donde se separa la corteza y la semilla del jugo.
- Concentración: El jugo obtenido del proceso anterior es enviado a un tanque pulmón en donde se distribuye a los concentradores al vacío, cuyo

propósito es el de evaporar el agua contenida en el tomate y producir el concentrado hasta el grado deseado de sólidos solubles.

Una vez concentrado se descarga en bidones de 250lt. para posteriormente ser trasladado a la fuente de consumo.

- Preparación: El concentrado de tomate se puede utilizar para la elaboración de una serie de productos derivados como el jugo de tomate, salsa de tomate (ketchup), pasta de tomate doméstica, etc. En el caso de DACA los productos que se obtienen son fundamentalmente la salsa y la pasta de tomate, para lo cual son debidamente preparados en tanques pulmones donde se le agrega una serie de ingredientes dependiendo del producto a obtener como vinagre, sal, azúcar, cebolla entre otras.
- Envasado: El envasado de la salsa de tomate tradicionalmente en el Ecuador se lo realiza en envases de vidrio de 390g y 670g. Aunque actualmente las tendencias del mercado y las condiciones económicas del país han permitido que surjan nuevos tipos de envases como los plásticos, tipo squeeze, así como fundas tipo Doy Pack y Sachet en diversos tamaños.
- Comercialización: Los tipos de mercados y canales de distribución utilizados para la venta de estos productos son los mismos que en el caso de licores, por lo que no creemos conveniente volverlos a detallar en este punto.

2.2.2 Grupo Proalco

En la actualidad D.A.C.A. cuenta con Unidades Agrícolas en la provincial del Guayas que incluyen plantas para la elaboración de la material prima. A raíz del crecimiento de tipo vertical que experimentó Desarrollo Agropecuario C.A., esta empresa actualmente se encuentra formando parte del consorcio empresarial del grupo Proalco, que involucra a las siguientes compañías:

Producargo S.A.: Es la mayor empresa productora de alcoholes del pacto Andino, con una capacidad instalada para producir 90.000 litros diarios. Su planta industrial se encuentra ubicada en la ciudad de La Troncal, provincia del Cañar a aproximadamente 72 Km. de la ciudad de Guayaquil. Cuenta con personal técnico altamente calificado y con muchos años de experiencia en los procesos de destilación, elaboración y control de calidad, lo que le ha valido para desarrollar una cartera de clientes de nuestro país, América Latina, Estados Unidos y la comunidad Económica Europea. Entre los tipos de productos que ofrece, podemos mencionar los siguientes:

- Alcohol Extra Neutro
- Alcohol Industrial
- Alcohol Anhidro
- Alcohol Desodorizado para Perfumería
- *Ron fresco o Tafias de Ron.*

Como socio estratégico, esta empresa le provee a DACA de Tafia que es el aguardiente de caña rectificado obtenido de la destilación y que conserva ciertas características organolépticas de la caña de azúcar.

Agrícola Comercial La Mejor S.A.

Compañía destinada al cultivo y comercialización de productos agrícolas, para lo cual dispone de una Hacienda de 100 Has. de área cultivada, en el sector de Zafando (Vía Guayaquil – Salinas). Los principales productos de cultivo son: Cacao, **Tomate**, Maíz, entre otros.

Cuenta, con su propia planta de concentración de Tomate para la obtención de la Pasta, con una capacidad instalada para procesar alrededor de 70 TM/día de tomate.

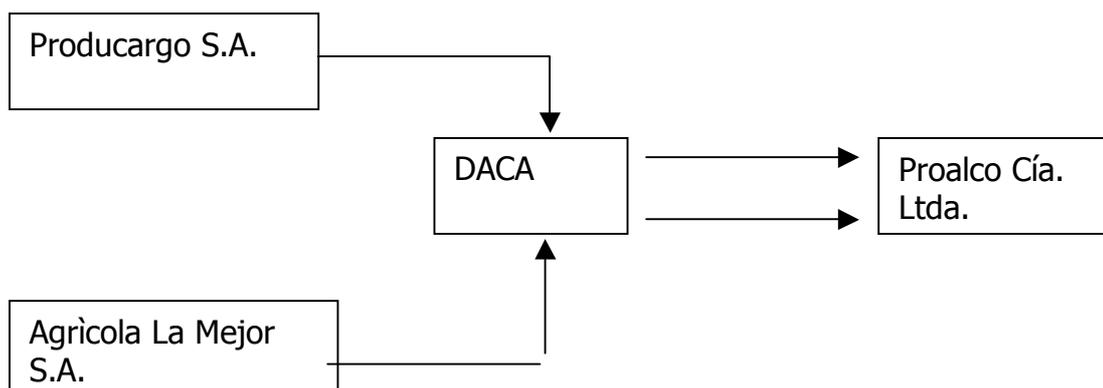
La Pasta de Tomate es la materia prima más importante en la elaboración del ketchup (salsa de tomate), de la cual depende en gran medida la calidad del producto final, por lo tanto todo el proceso de cultivo, cosecha, transporte y concentración están bajo estándares internacionales de calidad.

Proalco Cía. Ltda.

Empresa dedicada a la comercialización de productos licoreros y alimenticios nacionales e importados desde 1965. Proalco es la comercializadora exclusiva de Desarrollo Agropecuario tanto de la marca Ron San Miguel como de Alimentos Los Andes en el Ecuador, para lo cual cuenta con una red de subdistribuidores en todo el país.

Su prestigio, experiencia y conocimiento del mercado ecuatoriano, le han llevado a esta compañía a representar a grandes multinacionales en la distribución de sus productos en el Ecuador, entre los más importantes podemos mencionar: cerveza "Budwaiser", whiskey "House of Lords" y "100 Pipers", vodka "Larios", vinos "Undurruaga", aceites de cocina "Mazola", salsa "Tabasco", aceite de mesa "El Arbolito", entre las más importantes. Con lo que se ha formado un interesante paquete de productos nacionales y extranjeros de muy buena aceptación en el mercado.

Cabe señalar que el rol que desempeña Proalco Cía. Ltda. como comercializadora de los productos de DACA, incluyen las funciones de: Ventas, Distribución, publicidad y mercadeo en general.



2.3 La Empresa: su organización interna y procesos productivos

La estructura organizacional de la empresa responde a las actividades que esta desempeña como Industria Licorera – Alimenticia así como su papel dentro del grupo empresarial a la que representa.

En el ámbito Licorero las actividades de la empresa están relacionadas fundamentalmente con la producción del ron, que implica un proceso de **añejamiento** de las materias primas adquiridas y el **envasado** de las diferentes variedades de Rones que DACA ofrece al mercado que son: Ron San Miguel 7, Ron San Miguel 5, Ron San Miguel Oro y Ron San Miguel Plata.

En cuanto a la línea de alimentos su actividad consiste en la preparación y envasado de **Salsa y Pasta de Tomate** para uso doméstico, partiendo de materias primas semielaboradas como es el caso del concentrado o pasta de Tomate de procedencia nacional y extranjera; y en menor escala la elaboración de **Salsa de Ají, Mostaza y Vinagre**, a base de materia prima importada en el caso de los dos últimos y de frutas de Ají de la zona para la producción de la salsa de este producto.

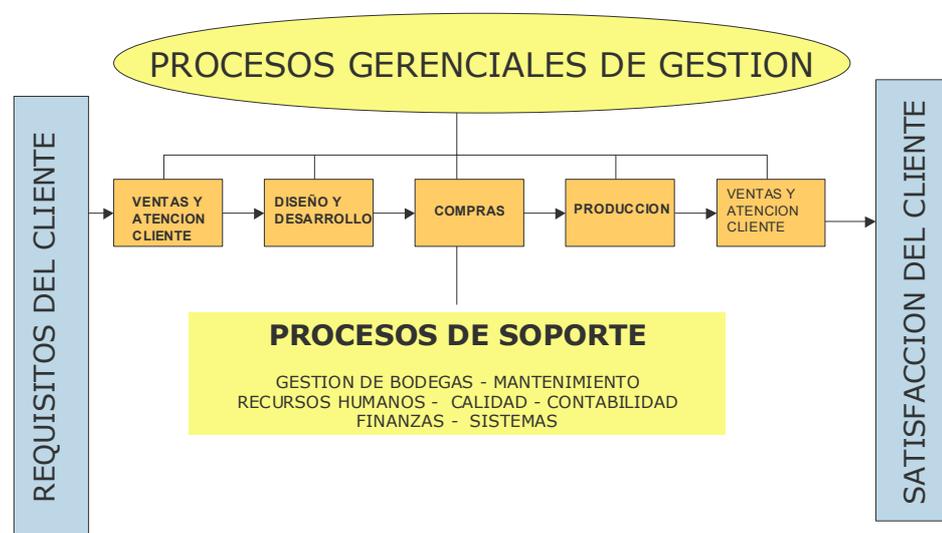
Bajo este marco de referencia DACA ha desarrollado una estructura organizacional que le permita alcanzar sus propósitos de una manera eficaz y eficiente; basados en la búsqueda permanente de la satisfacción de sus clientes, a través de la gestión de sus procesos internos.

2.3.1 Procesos internos:

En el siguiente cuadro se resume los tipos de procesos de Desarrollo Agropecuario C.A. bajo los cuales está sentada su estructura. De igual manera a continuación detallamos y explicamos cada uno de estos y su manera de interactuar dentro de la empresa.

Cuadro No. 2.1

MAPA DE PROCESOS



Fuente: Manual de Calidad, Desarrollo Agropecuario C.A.

Elaboración: Los Autores.

Procesos Gerenciales: son aquellos que establecen las directrices y lineamientos para los demás procesos de la organización, en función de la planificación realizada. De igual manera los procesos gerenciales de la compañía están vinculados con la medición, control y evaluación de los objetivos planteados. La responsabilidad en este caso recae fundamentalmente en el equipo gerencial de la compañía.

Procesos Centrales: Hemos definido como procesos centrales en nuestra empresa a aquellos que tienen un impacto directo en el cliente final y que

generan valor al producto. Los procesos centrales abarcan una serie de etapas que describimos a continuación:

- Captación de los requerimientos y necesidades del cliente, responsabilidad que actualmente recae en el personal de ventas y atención al cliente quienes además se encargan de comunicar a las diferentes áreas de la empresa.

- Diseño y Desarrollo, cuya finalidad es la de elaborar nuevos productos, si fuera el caso, en función de los requerimientos planteados por los clientes. La responsabilidad de este proceso recae en la Gerencia de Producción.

- Compras, cuyo propósito es el de proveer a la empresa de materias primas, materiales e insumos de la manera mas oportuna, eficiente y adecuada, cumpliendo con los procedimientos y especificaciones de calidad establecidos. La responsabilidad de este proceso en DACA esta a cargo de la Jefatura Administrativa – Financiera.

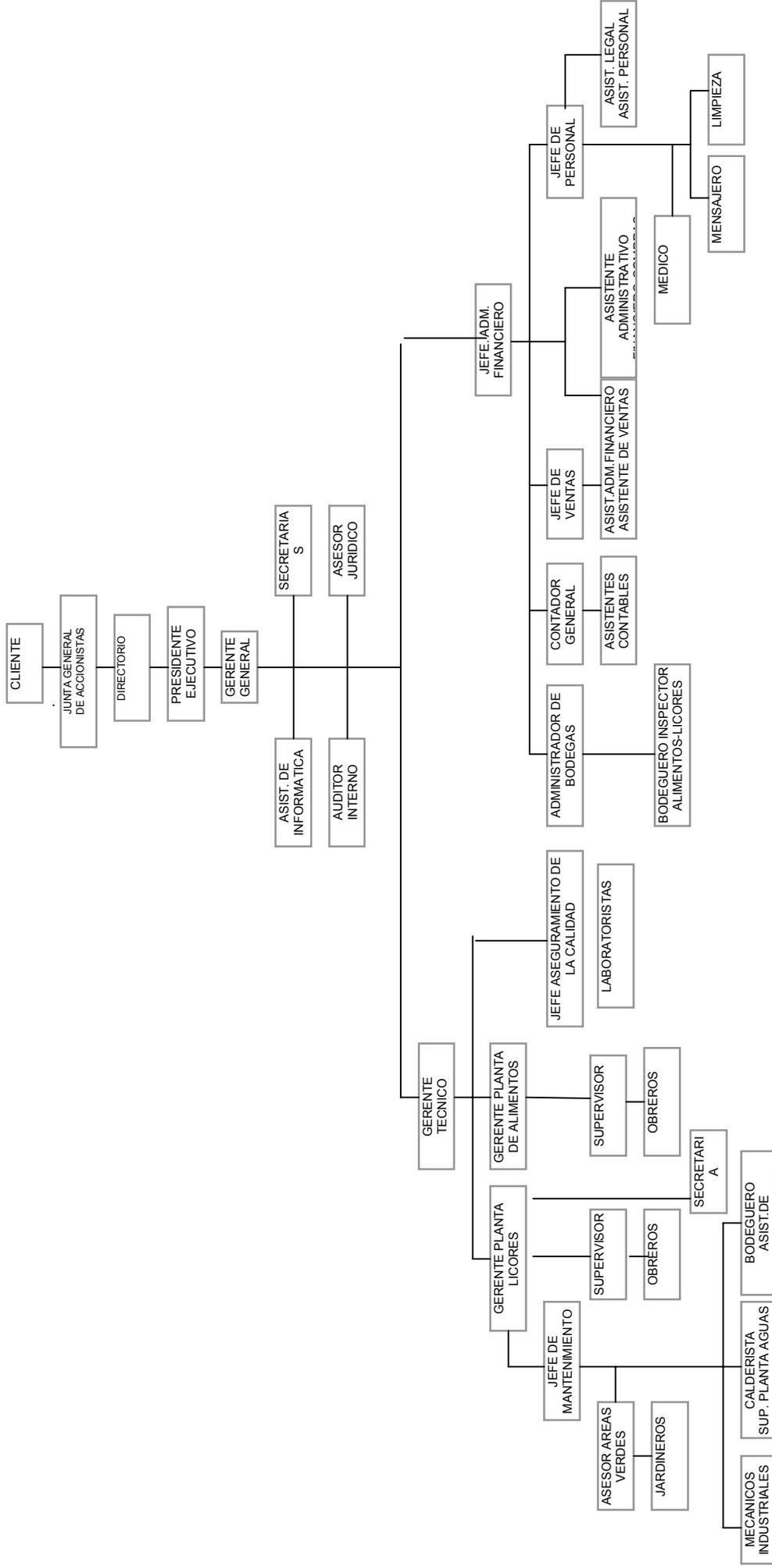
- Producción, que implica la elaboración de licores y alimentos en función de los requerimientos, programas de producción y sujetos a las normas técnicas pertinentes, y cuyo responsable es la Gerencia de Producción.

- Ventas, que implica la entrega del producto final al cliente de una manera oportuna. Su responsable es el Jefe de Ventas de la compañía.

Procesos de Soporte: Son aquellos que dan apoyo a los procesos centrales de la empresa, así como velar por el cumplimiento de las diferentes obligaciones con entidades públicas y privadas. Estos procesos incluyen los

de, Recursos Humanos, Finanzas, Mantenimiento, Calidad, Administración de Bodegas, Contabilidad y Sistemas.

En consideración a lo expuesto la empresa presenta el siguiente organigrama jerárquico funcional:



2.3.2 Instalaciones y Procesos Productivos

Desarrollo Agropecuario C.A. cuenta con una gran infraestructura que abarca alrededor de 12.000 mts². cuadrados de cubierta entre instalaciones administrativas y productivas. Sus actividades productivas, como señalamos anteriormente están enfocadas en 2 rubros principalmente, Línea de licores, y la Línea de Alimentos.

2.3.2.1 Línea de Licores

2.3.2.1.1 Bodega de Añejamiento

DACA es la única empresa ecuatoriana que realiza un proceso de añejamiento natural del Ron en barricas de roble. Para lo cual dispone de alrededor de 5,500 barricas de roble importadas de Estados Unidos, Canadá y España que garantizan un óptimo añejamiento por las bondades que ofrece este tipo de madera.

El añejamiento de la materia prima se lo realiza a un nivel alcohólico de 75° GL para lo cual dispone de una capacidad instalada de 1,300,000 lts. al grado alcohólico señalado.

Cabe indicar que esta bodega de añejamiento ha sido acondicionada con la finalidad de recibir grupos de personas para promover nuestros productos y permitir que la gente constate la calidad en nuestros procesos; por lo que la "Cava San Miguel " recibe alrededor de 2,000 Personas por año procedentes de diferentes países del mundo.

2.3.2.1.2 Preparación y Envasado del Ron

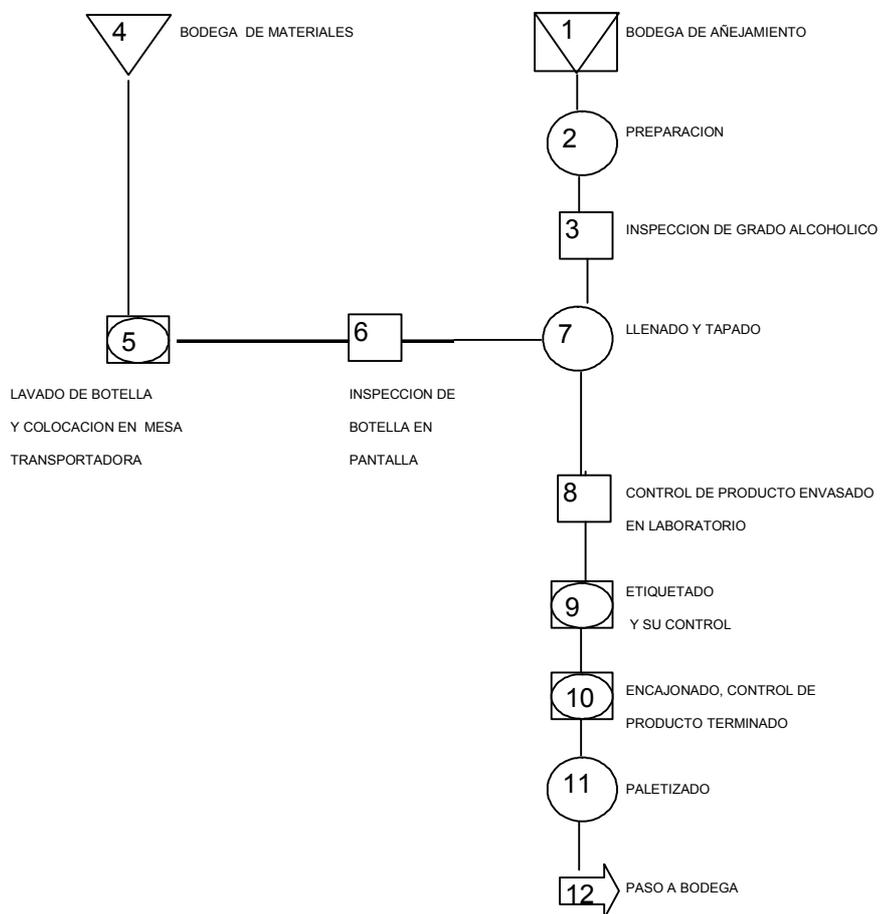
El proceso de producción del Ron como producto terminado, se inicia con la extracción del Ron añejado de las barricas de roble, mediante sistemas de bombeo, hacia una sala de preparación, en donde se realiza el ajuste del

grado alcohólico con agua desmineralizada y nuevamente trasladado por tubería hacia la planta para su envasado, sellado, etiquetado y embalaje, quedando de esta manera listo para su expendio en el mercado nacional e internacional.

Para estos procesos la empresa cuenta con varios Tanques de acero inoxidable, y que además son utilizados para la recepción y descarga de las materias primas, así como de una línea de envasado que incluye equipos de tecnología de punta de procedencia Alemana e Italiana principalmente, para el lavado, llenado, tapado y etiquetado. En el Cuadro 2.2 se detalla el flujo del proceso de producción para la elaboración del Ron:

Cuadro 2.2

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE RON SAN MIGUEL



Fuente: Manual de Producción, Desarrollo Agropecuario C.A.
 Elaboración: Depto. de Producción Desarrollo Agropecuario C.A.

2.3.2.2 Línea de Alimentos

Los procesos de producción de la línea de alimentos son muy diversos, tanto por la variedad de productos que DACA ofrece al mercado como por los diferentes tipos de presentaciones de tamaño y envases.

En esta virtud la empresa cuenta con una serie de equipos como molinos, pasterizadores y tanquería para la preparación de las materias primas, así como tres líneas de envasado plenamente definidas para cada tipo de producto:

1.- Línea de envasado de Salsa de Tomate en Vidrio, que incluye maquinaria de alta velocidad como: llenadora, selladora, túnel de enfriamiento, capsuladora y etiquetadora.

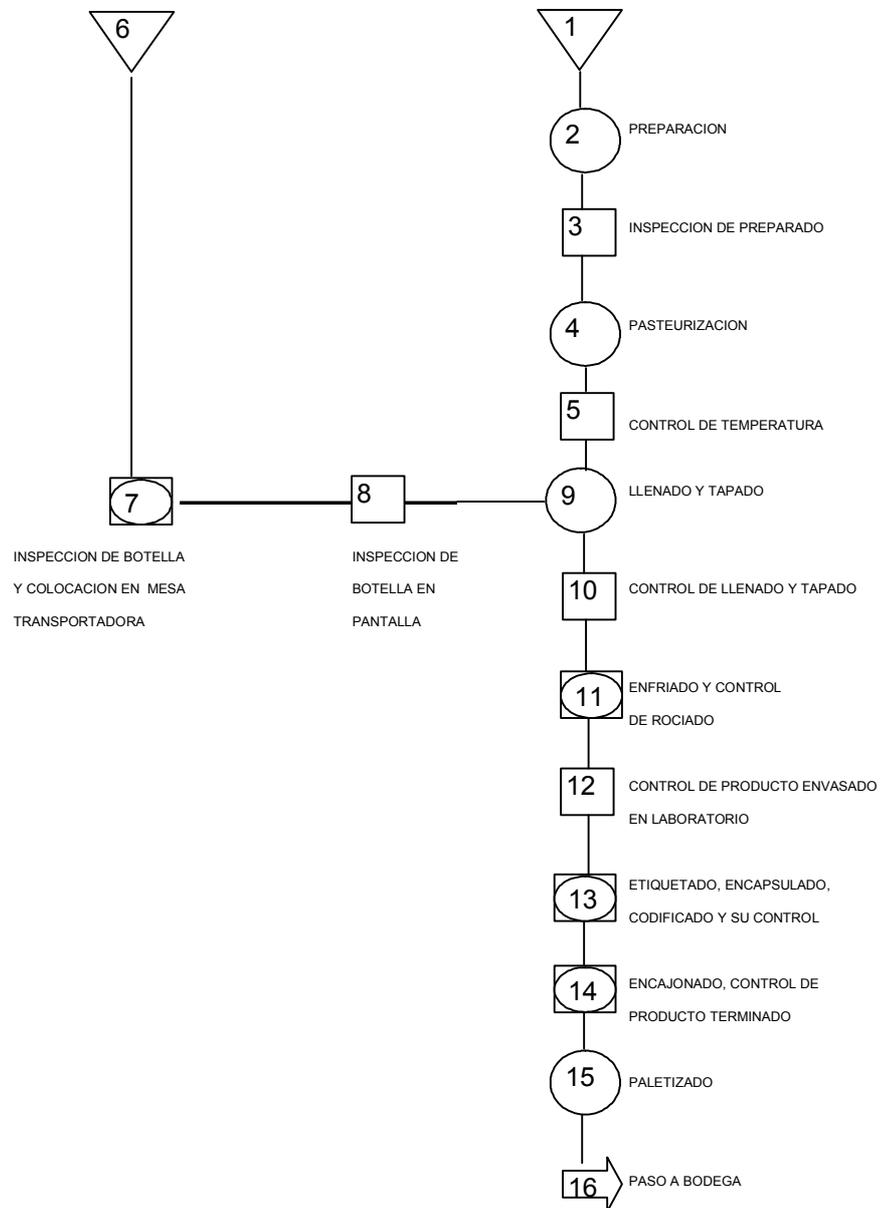
2.- Línea para envasado de Salsa de Tomate, Mostaza y Pasta en fundas tipo Doy Pack y sachets.

3.- Línea para el envasado de Pasta de Tomate en lata, Ají y Vinagre en envase de vidrio, y Salsa de Tomate y Mostaza en envases de plástico.

En los siguientes diagramas se indica con mayor detalle el proceso establecido para la elaboración de los diferentes productos de la Línea de Alimentos Los Andes.

Cuadro No. 2.3

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE SALSA DE TOMATE EN ENVASE DE VIDRIO.

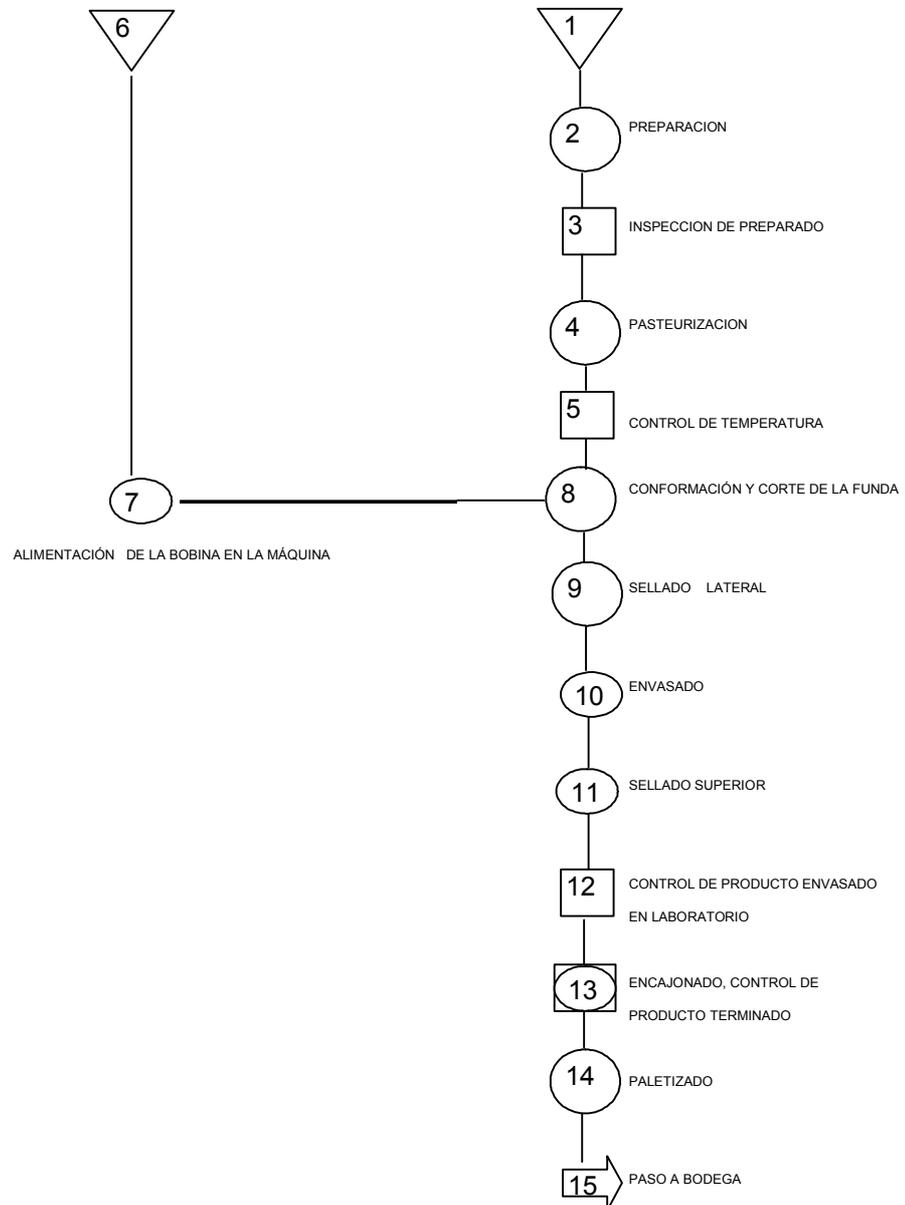


Fuente: Manual de Producción, Desarrollo Agropecuario C.A.

Elaboración: Depto. de Producción Desarrollo Agropecuario C.A.

Cuadro 2.4

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE SALSA DE TOMATE EN ENVASE DOY PACK

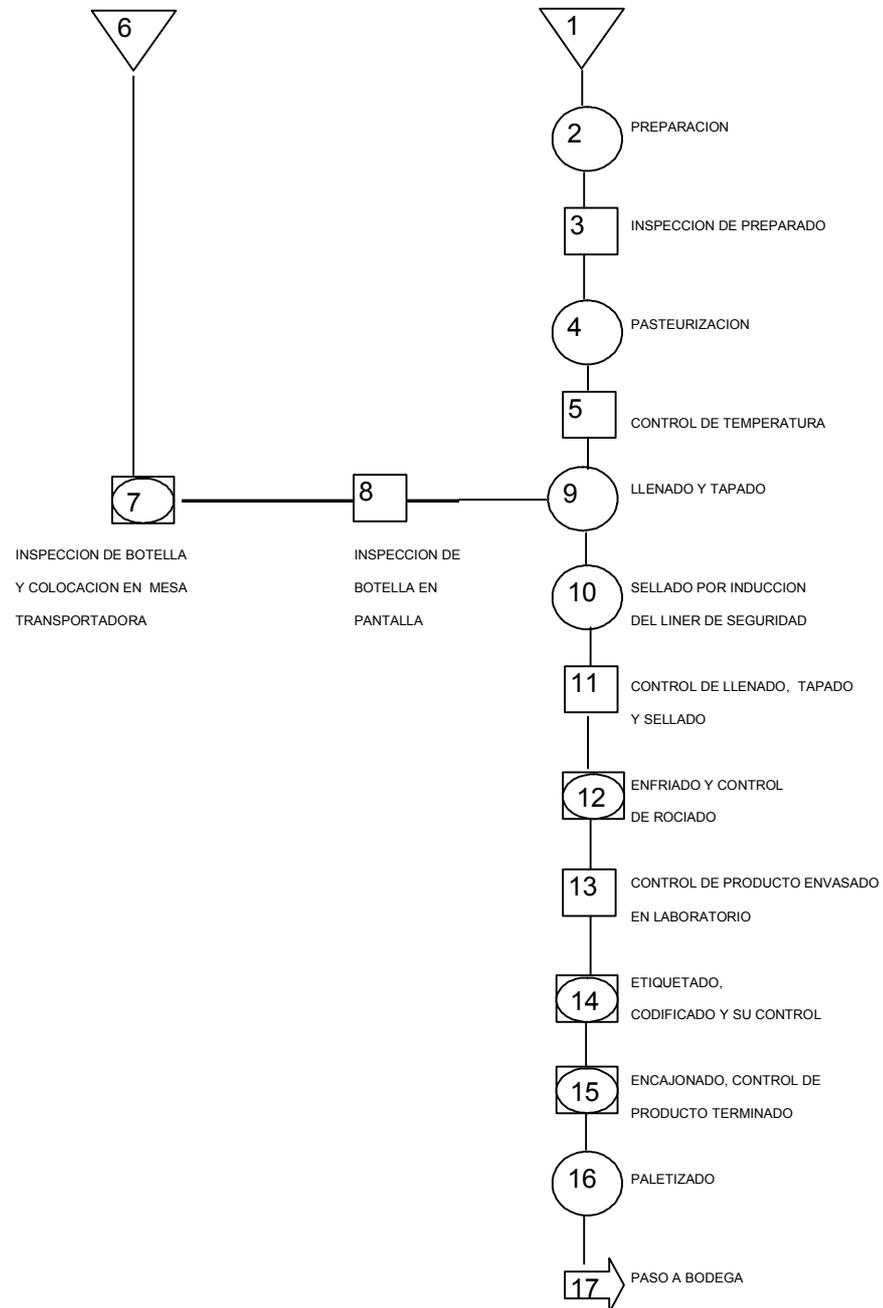


Fuente: Manual de Producción, Desarrollo Agropecuario C.A.

Elaboración: Depto. de Producción Desarrollo Agropecuario C.A.

Cuadro 2.5

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE SALSA DE TOMATE EN ENVASES DE PLASTICO

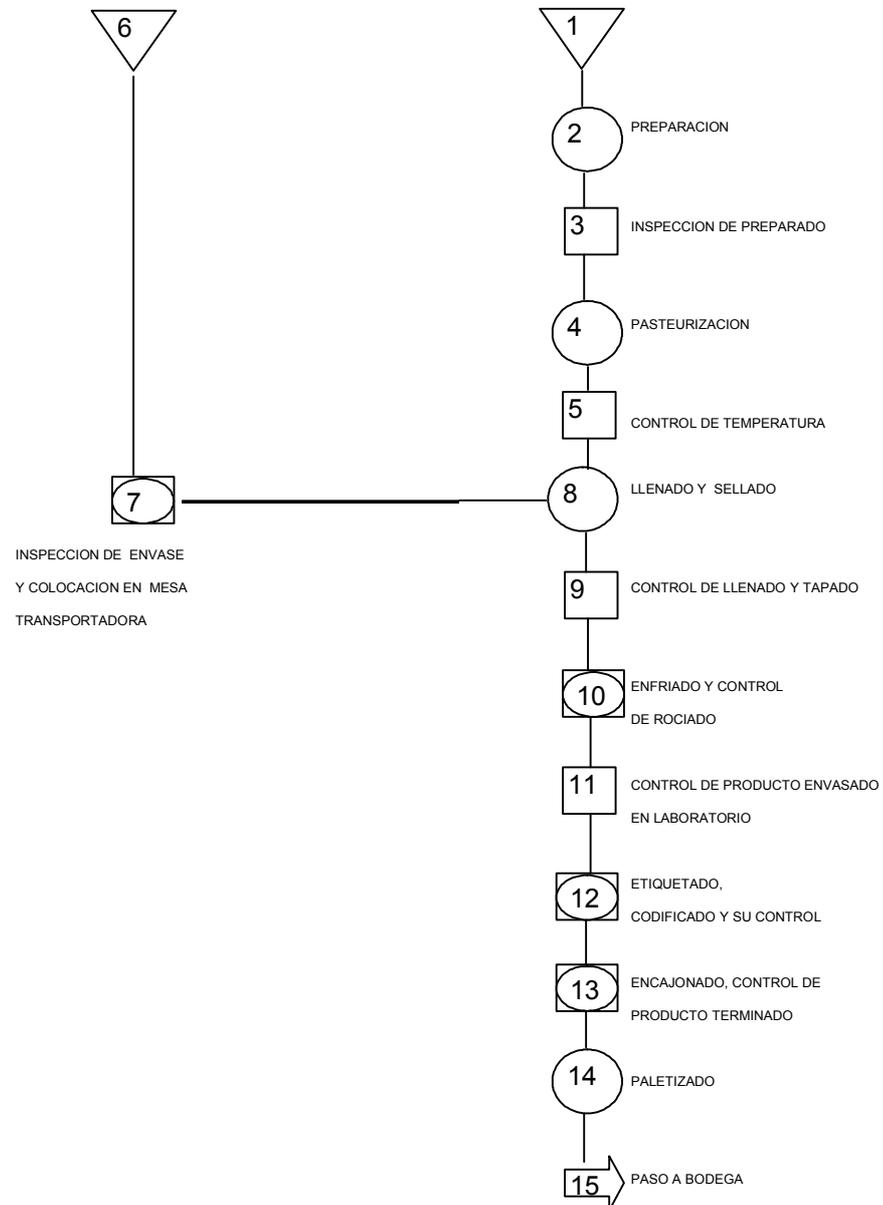


Fuente: Manual de Producción, Desarrollo Agropecuario C.A.

Elaboración: Depto. de Producción Desarrollo Agropecuario C.A.

Cuadro 2.6

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE PASTA DE TOMATE EN ENVASE DE LATA DE 90G Y 180G.

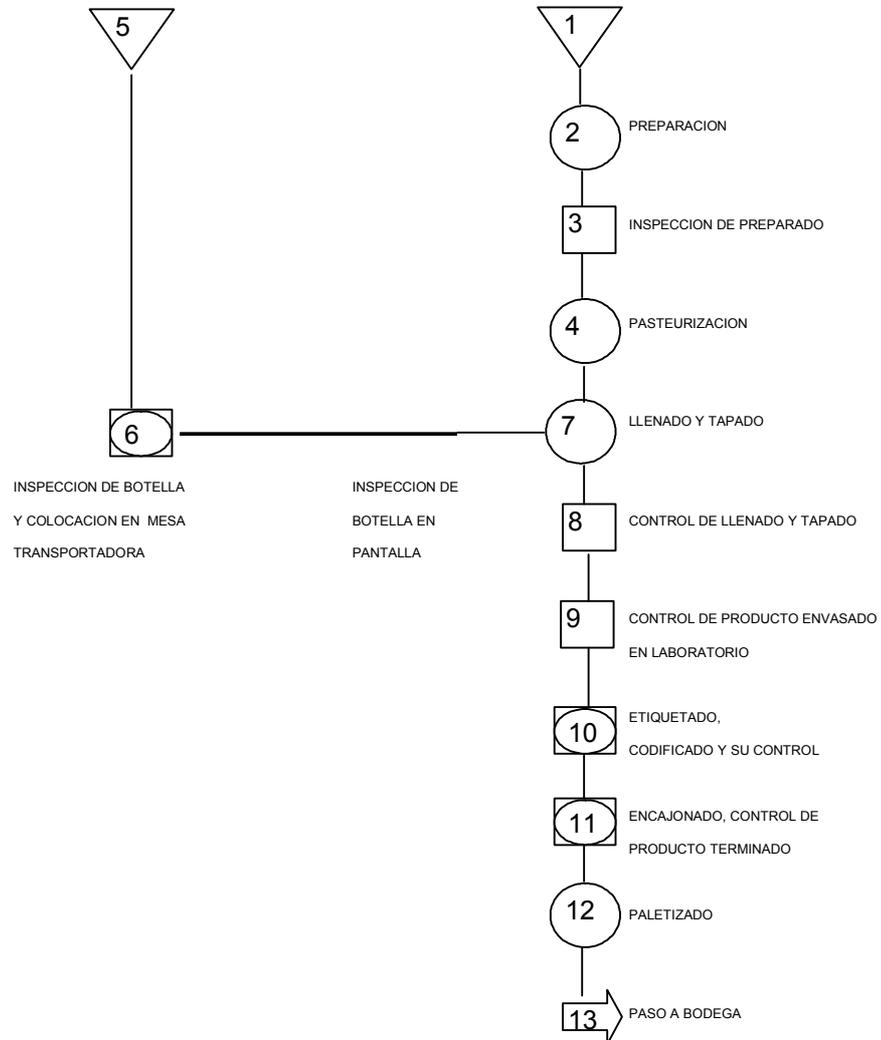


Fuente: Manual de Producción, Desarrollo Agropecuario C.A.

Elaboración: Depto. de Producción Desarrollo Agropecuario C.A.

Cuadro 2.7

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE SALSA DE AJI "LOS ANDES"

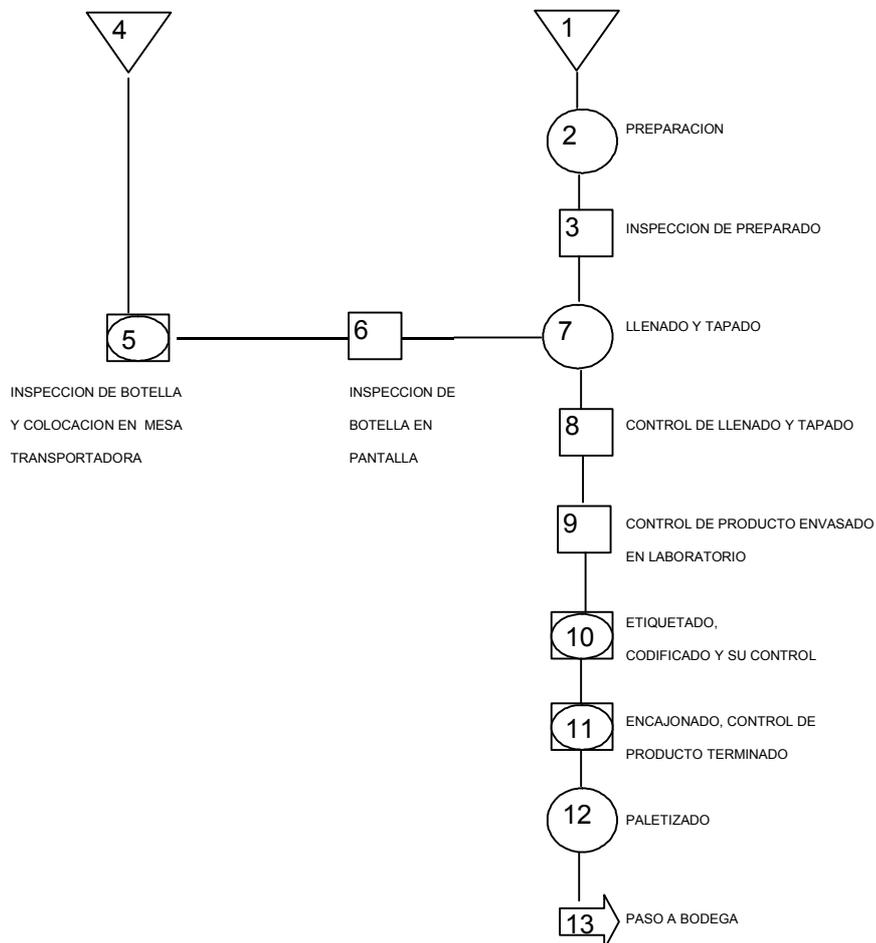


Fuente: Manual de Producción, Desarrollo Agropecuario C.A.

Elaboración: Depto. de Producción Desarrollo Agropecuario C.A.

Cuadro 2.8

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE MOSTAZA "LOS ANDES"

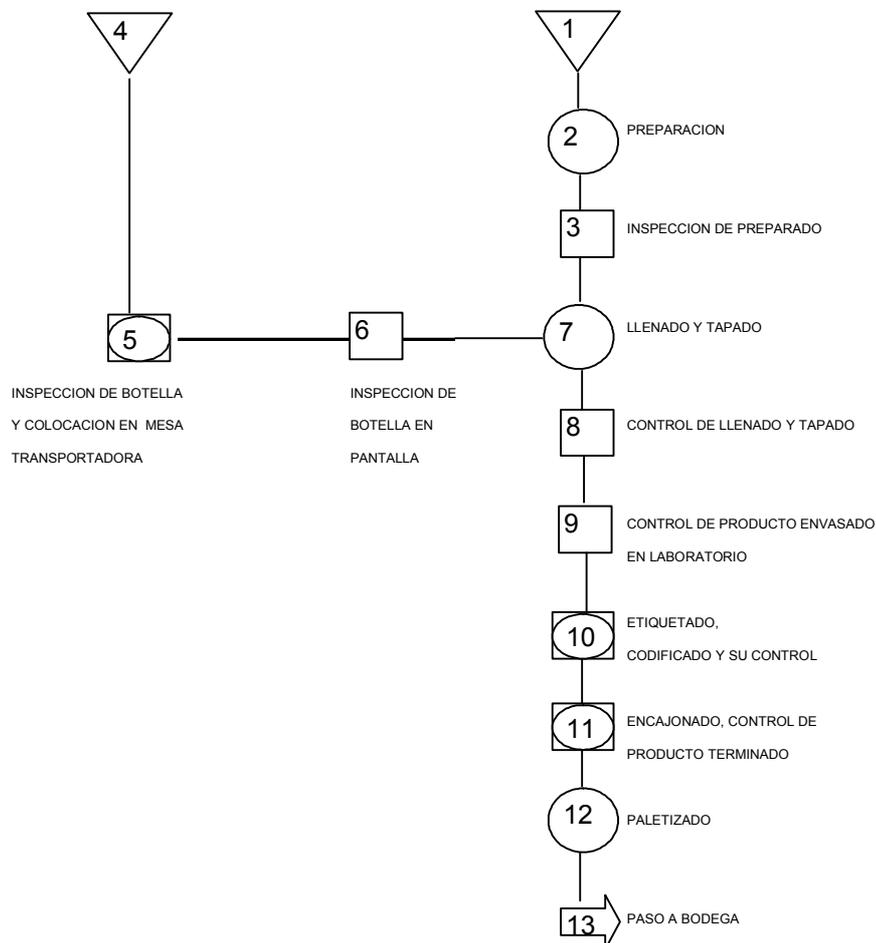


Fuente: Manual de Producción, Desarrollo Agropecuario C.A.

Elaboración: Depto. de Producción Desarrollo Agropecuario C.A.

Cuadro 2.9

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE VINAGRE DE VINO "LOS ANDES"



Fuente: Manual de Producción, Desarrollo Agropecuario C.A.

Elaboración: Depto. de Producción Desarrollo Agropecuario C.A.

2.3.2.3 Bodegas de materias primas y otras áreas productivas

Adicionalmente a las plantas, las instalaciones fabriles incluyen:

- 2,500 m² de bodegas, para los inventarios de materias prima, materiales y producto terminado tanto de licores y alimentos, instaladas junto a cada planta con la finalidad de facilitar el flujo del proceso productivo.
- La empresa cuenta con su provisión propia de agua industrial, potable y desmineralizada, para lo cual dispone de una planta de potabilización del agua captada de los ríos de la zona.
- Esta planta esta compuesta por varias bombas y tanques que permiten la succión, filtrado, cloración, recirculación, retrolavado, sedimentación entre otros procesos, requeridos para la obtención del agua. Cabe indicar que actualmente su capacidad instalada, le ha permitido a la empresa proveer de agua potable a otras empresas y propiedades aledañas.
- Cuenta también con dos calderos para la generación de vapor, cuya capacidad instalada es de 250 Vhp; así como de equipos para la generación de energía eléctrica.

2.3.2.4 Laboratorios

El control de calidad de los productos de Desarrollo Agropecuario se realiza en todas las etapas de los procesos; es decir se realizan controles de entrada, durante y a la de salida de cada proceso, tanto en licores como alimentos.

En el caso de licores Daca cuenta con un equipo de cromatografía de gases de primer nivel, que permite el análisis exhaustivo de las materias primas

utilizadas para la elaboración del Ron, como del producto terminado a ser comercializado.

Cuenta también con un set de instrumentos y equipos que permiten realizar las mediciones correspondientes para el ajuste del grado alcohólico y la preparación de los distintos tipos de rones.

Al igual que los procesos productivos, los análisis realizados por control de calidad para el caso de alimentos son totalmente diferentes a los de licores. En estos casos la empresa realiza análisis de tipo microbiológico y bromatológicos con lo cual se verifica las características físico – químicas de los productos y todos los requisitos exigidos por la norma pertinente del Instituto ecuatoriano de Normalización INEN.

Para esto se cuenta con una serie de instrumentos y equipos como Refractómetros, viscosímetro, balanzas analíticas, estufas, entre otros, que permiten realizar las pruebas necesarias para la revisión de las características y composición tanto de las materias primas como de los productos en proceso y productos terminados.

2.4 Análisis del Mercado:

Como se señaló anteriormente, la relación directa con el mercado es manejada por la empresa comercializadora del grupo corporativo, del que forma parte Desarrollo Agropecuario C.A. Sin embargo, la consecución de los objetivos del grupo empresarial dependen de una adecuada coordinación entre las diferentes unidades productivas y comerciales, por lo que para DACA es indispensable el conocer la oferta y demanda global de cada una de sus líneas, su posesionamiento en el mercado y el de la competencia; con el

objeto de poder concatenar sus objetivos y estrategias industriales en función de las necesidades, requerimientos y tendencias del mercado.

En esta virtud, a continuación realizamos una breve descripción del mercado para cada una de sus líneas:

2.4.1 Mercado de Licores:

En la actualidad los productos de la marca "San Miguel", elaborados por Desarrollo Agropecuario C.A. son comercializados tanto en el mercado nacional como en otros países del mundo, especialmente Chile, Estados Unidos y Colombia (al granel). Dada las diferencias coyunturales entre cada uno de estos mercados, así como el nivel de participación en el total de ventas de estos productos, hemos considerado necesario dividir el análisis del mercado de licores en dos ámbitos: Nacional e Internacional.

2.4.1.1 Mercado Nacional:

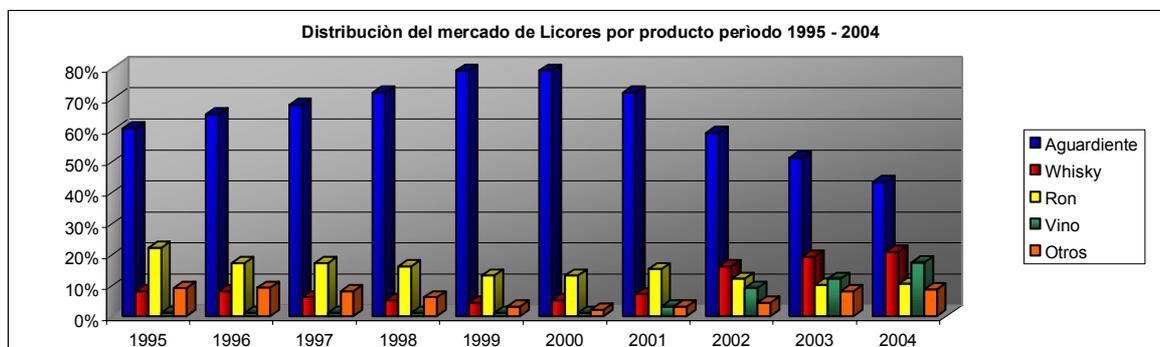
Es importante iniciar este análisis señalando que en el Ecuador no existe una cultura de consumo definida a un tipo de licor determinado, como si sucede en diversos países del mundo como en: Colombia el Aguardiente/ Perú el Pisco/ Cuba el Ron/ Puerto Rico el Ron/ Chile el Vino y el Pisco/ Argentina el Vino/ Francia el Vino, etc. Cabe mencionar que esta cultura o hábito de consumo, generada en estos países, responde principalmente al apoyo brindado por cada uno de sus gobiernos a las iniciativas privadas a través de políticas claras de fomento industrial, permitiendo por lo tanto no solo el desarrollo de las diversas industrias sino de la región y el país en general.

En el Ecuador los hábitos de consumo han sido sumamente variables y han estado ligados fundamentalmente a la situación económica del país, que indudablemente repercute en el poder adquisitivo de la personas.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, en el caso de nuestra investigación si bien DACA, en la actualidad, es fabricante exclusivo de Ron, sus productos no solamente compiten con las diferentes marcas nacionales e internacionales de este tipo de bebidas, si no también en mayor o menor grado, con otras bebidas alcohólicas "sustitutos", como son: la Cerveza, Wiskys, Vinos, Aguardientes, Vodkas, RTDs (right to drink) , etc.

En los gráficos expuestos a continuación podemos observar cómo se ha repartido la participación de los diversos licores en el período comprendido entre 1995-2004, así como la participación actual de las diferentes categorías en el mercado de Bebidas alcohólicas y en el de Licores:

Gráfico 2.1



Fuente: International Wines, Whiskys, Spirits and Rum Asociation, edition 2005

Elaboración: Los Autores.

Cuadro 2.10

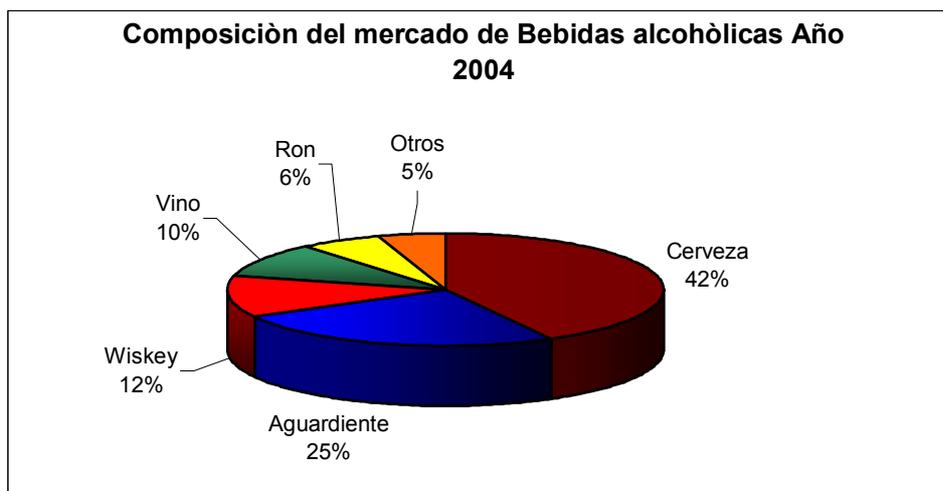
Distribución del mercado de Licores por producto periodo 1995 - 2004

Producto	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Aguardiente	60%	65%	68%	72%	79%	79%	72%	59%	51%	43%
Whisky	8%	8%	6%	5%	4%	5%	7%	16%	19%	21%
Ron	22%	17%	17%	16%	13%	13%	15%	12%	10%	10%
Vino	1%	1%	1%	1%	1%	1%	3%	9%	12%	17%
Otros	9%	9%	8%	6%	3%	2%	3%	4%	8%	9%
TOTAL	100%									

Fuente: International Wines, Whiskys, Spirits and Rum Asociation, edition 2005

Elaboración: Los Autores.

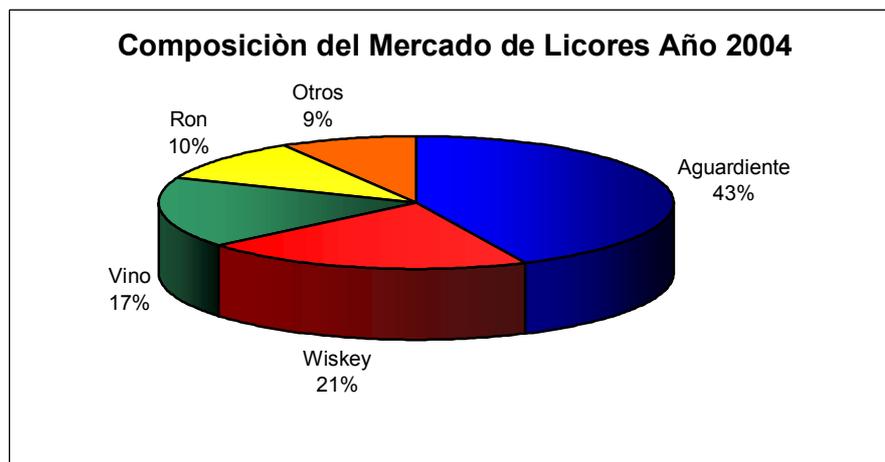
Gràfico 2.2



Fuente: Estadísticas Desarrollo Agropecuario C.A.

Elaboración: Los Autores.

Gràfico 2.3



Fuente: International Wines, Whiskys, Spirits and Rum Asociation, edition 2005

Elaboración: Los Autores.

Mercado Objetivo:

Como se mencionó en el capítulo anterior DACA dispone de 4 variedades de Ronnes a los cuales las podemos clasificar en 3 categorías distintas:

Ron Oro y Plata: Ronnes Estándares

Ron 5: Ronnes Añejos

Ron 7: Ronnes Extra Añejos

Cada una de estas categorías están dirigidas a grupos objetivos o “targets” de mercado diferentes. El mercado objetivo de cada una de las presentaciones de Ron San Miguel se puede categorizar o segmentar, principalmente por parámetros socio-económicos y por la edad de las personas. En esta virtud a continuación exponemos el siguiente cuadro que resume los grupos objetivos para las diversas categorías de Ron, cabe acotar que esta segmentación responde a la realidad actual del mercado:

Cuadro 2.11

MATRIZ DE MERCADO OBJETIVO

Tipo de Ron	Clases Socio Económicas						Edad
	Indigente	Baja Tipica	Baja Ascendente	Media tipica	Media Asendente	Alta	
Rones Stándares		X	X	X	X		18- 24 años
		X	X	X			25-35 años
		X					Más de 36 años
Rones Añejos					X	X	18- 24 años
				X	X	X	25-35 años
			X	X	X		Más de 36 años
Rones Extra-Añejos							18- 24 años
					X	X	25-35 años
					X	X	Más de 36 años

Fuente: Información de los Autores

Elaboración: Los Autores

Es importante señalar que cada grupo objetivo tiene ciertas connotaciones particulares y que, por lo tanto, el enfoque que se le debe dar a cada uno de las presentaciones de Ron San Miguel, en cuanto al tipo producto, precio, publicidad y puntos de venta difiere unos de otros. Sin embargo es muy importante el manejar una imagen de marca adecuada que le permita hablar a todas las categorías.

Competencia y Sustitutos:

Como se señaló en los párrafos anteriores, cada una de las presentaciones de Ron responde a mercados objetivos distintos. Por lo tanto, la competencia y el tipo de productos sustitutos para cada uno de ellos difieren, dadas las características y connotaciones particulares de cada uno de estos.

En el siguiente cuadro determinamos la competencia y los productos sustitutos para cada una de las categorías de Ronas:

Cuadro 2.12

MATRIZ DE COMPETIDORES Y PRODUCTOS SUSTITUTOS

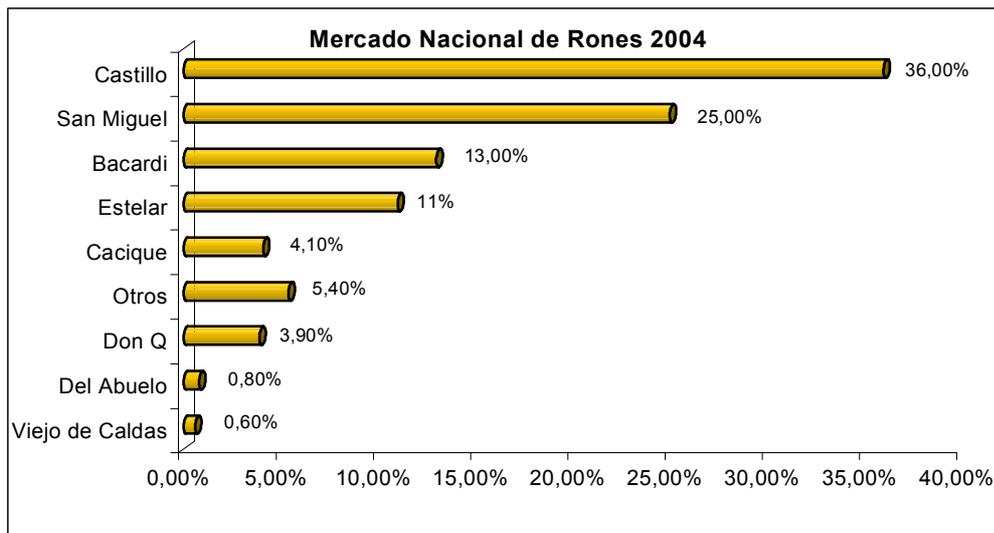
Tipos de Ron	COMPETIDORES	Sustitutos mayor grado	Sustitutos menor grado
Rones Stándares	Rones stándares nacionales	Vinos de Cartòn nacionales, Aguardientes	Vodkas, RTD`s
Rones Añejos	Rones Añejos nacionales, Rones Stándares importados	Whiskys econòmicos	Whiskys, Vodkas, Vinos, Cremas importadas
Rones Extra Añejos	Rones Extra-Añejos nacionales, Rones Stándares y Añejos importados	Whiskys	Vinos, Cremas importadas

Fuente: Información de los Autores

Elaboración: Los Autores

En lo que se refiere, específicamente al mercado nacional de Ronas, como mencionamos anteriormente, éste se encuentra atravesando una etapa recesiva pues su volumen de participación en el mercado licorero ha disminuido significativamente en los últimos años especialmente, como se puede apreciar en el gráfico 2.1 y en el cuadro 2.10. Sin embargo, a pesar de esta realidad, en la actualidad el mercado ha experimentado el ingreso de nuevos competidores sobre todo de productos importados. Actualmente podemos encontrar en el mercado más de 10 marcas de diferentes tipos de Ronas tanto de productos nacionales como importados, entre las más importantes podemos señalar a continuación las siguientes: San Miguel, Castillos, Estelar, Superior, Bacardi, Appleton, Cacique, Havana Club, Don Q, Ron del Abuelo, Ron Viejo de Caldas, Ron Flor de Caña, etc.

Para tener una mejor apreciación del mercado en los siguientes gráficos mostramos como se encuentra la participación actual del mercado de ronas:

Gráfico 2.4

Fuente: International Wines, Whiskys, Spirits and Rum Asociation, edition 2005

Elaboración: Los Autores.

2.4.1.2 Mercado Internacional:

En la actualidad las exportaciones de Ron San Miguel representan el 15% de las ventas totales de Ron de DACA, cuyos principales destinos, como se señaló anteriormente son Chile y Estados Unidos en el caso de Ron envasado y Colombia como principal destino de las exportaciones de Tafias o ron fresco al granel.

Chile a pesar de ser un mercado tradicionalista de consumo de vinos y pisco, presenta una serie de condiciones favorables para el ingreso del Ron a este país, cuyo target de mercado especialmente son el segmento de jóvenes entre 20 – 30 años. Esta coyuntura se ha originado principalmente por la tendencia juvenil a buscar nuevas variedades de bebidas, especialmente exóticas, con un gusto diferente al tradicional. En esta virtud el Ron se ha colocado como la segunda opción de licor para este target de mercado, luego del pisco, aunque sus volúmenes de venta son todavía significativamente mayores a los del primero.

Es importante señalar que, adicionalmente a las connotaciones acotadas, otro factor que indudablemente favorece a la exportación de esta bebida al

mercado chileno es la eliminación de barreras arancelarias entre el Ecuador y Chile.

Ron San Miguel, se ha venido exportando a los Estados Unidos desde hace aproximadamente 14 años, y su mercado objetivo más importante ha sido las colonias de ecuatorianos que se encuentran en este país. Sin embargo en la actualidad este mercado se ha vuelto muy competitivo por la gran oferta de licores nacionales que actualmente ingresan a este país, a lo cual hay que sumarle los altos costos de fletes y aranceles que encarecen sustancialmente los productos, a más de los altos costos que implica realizar inversiones publicitarias agresivas en este mercado.

En el caso del mercado Colombiano, a pesar de ser un nicho óptimo para la comercialización del Ron, tanto por su naturaleza, al ser un mercado natural de Aguardientes y Ron; como por su cercanía, que implica bajos costos de transporte y logísticos; lamentablemente Desarrollo Agropecuario C.A., al igual que muchos licoreros nacionales, han visto frustradas sus expectativas de exportación al vecino país debido al proteccionismo existente por parte de las autoridades gubernamentales a las industrias licoreras colombianas, que son de origen público y están en manos de los diferentes autoridades departamentales de turno. Sin embargo, en la actualidad, DACA, por la calidad de sus productos y materias primas, se encuentra exportando a Colombia Tafias de Caña, materia prima base para la elaboración del Ron. Existiendo al momento interesantes expectativas de crecimiento en este mercado, bajo esta modalidad de provisión de materias primas.

2.4.2 Mercado de Alimentos:

Es importante iniciar nuestro análisis señalando que el mercado de Alimentos en general es muy competitivo, ya que en él participan grandes multinacionales, cuyas economías de escala les ha permitido ingresar a la

gran mayoría de países rompiendo cualquier esquema de precios y con productos con altos estándares de calidad, convirtiéndose por lo tanto en un negocio que requiere la generación de grandes volúmenes de ventas, pues sus márgenes son muy reducidos dado su nivel de competitividad.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, el destino exclusivo de las ventas de Alimentos Los Andes es el mercado nacional; pues si le sumamos a la alta competitividad de los mercados internacionales, costos de transporte elevados, barreras arancelarias, altos niveles de inversión publicitaria requeridos, márgenes de comercialización de los distribuidores elevados, etc. las posibilidades de expansión de estos productos a otros países el mundo se ven muy limitadas.

En el caso puntual de este estudio, considerando que en la actualidad Desarrollo Agropecuario es fabricante exclusivo de salsas y diferentes tipos de aderezos para las comidas y para la preparación de las mismas, nos limitaremos a analizar fundamentalmente el mercado de Salsa de Tomate que es el producto de mayor representatividad para la empresa, aunque también revisaremos de manera general, las otras líneas que DACA actualmente elabora, con el propósito de tener un panorama razonable de la situación actual de la compañía.

2.4.2.1 Mercado de Salsa de Tomate:

Desarrollo Agropecuario C.A. lanzó por primera vez al mercado la Salsa de Tomate "Los Andes" en el año de 1965, en esa época este producto estaba dirigido fundamentalmente a hogares de clase económica media-alta y alta de este país, pues se lo consideraba como un bien de tipo suntuario. En la actualidad podemos afirmar que el consumo de Salsa de Tomate está repartido entre todas las clases económicas existentes.

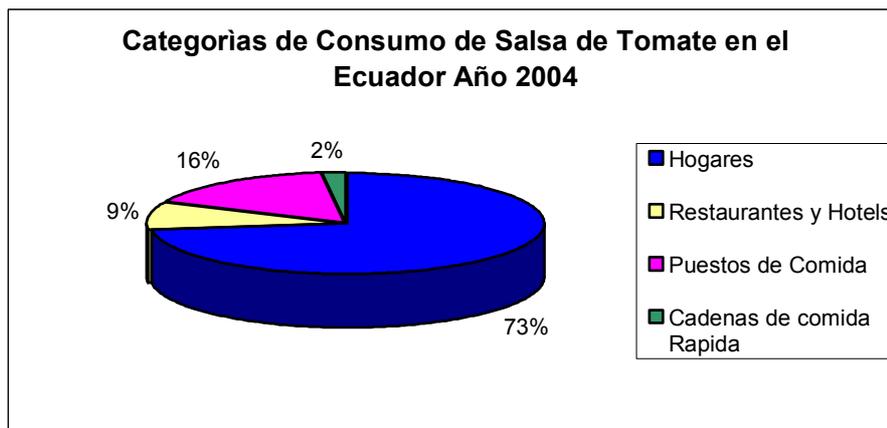
Este crecimiento del mercado ha sido el resultado, fundamentalmente, del desarrollo, por parte de los productores líderes nacionales, de bienes con calidad internacional dirigidos al gusto y la sazón ecuatoriana. De igual manera, otro factor que ha contribuido a la expansión de este mercado, ha sido indudablemente las estrategias y esfuerzos realizados por los productores en la búsqueda, fundamentalmente, de alcanzar precios asequibles para los estratos medios y bajos de nuestro país. Sin embargo, cabe señalar que, lamentablemente, un gran número de productores han logrado ingresar a este mercado reduciendo precios a costa de la calidad de sus productos, a diferencia de otros que, más bien, como se señaló anteriormente, se han afianzado en la calidad para la expansión de su participación, además de la innovación de sus productos y empaques.

Es importante acotar, que el desarrollo de esta cultura de consumo de salsa de Tomate en las comidas de los hogares de nuestro país, abrió las puertas, especialmente en la última década, para el desarrollo de un nuevo mercado de consumo de salsa de tomate a nivel industrial como es el de restaurantes en general, hoteles, puestos y cadenas de comidas rápidas.

Para atender a esta diversidad de mercados, los productores han desarrollado diversas presentaciones. De esta manera, en la actualidad la salsa de tomate se comercializa en: envases de vidrio de 390g y 670g, plásticos tipo squeeze de 400g. y 800g., en envases flexibles tipo Doy Pack o sachets con capacidades que varían desde los 8g. hasta 1kg. y, por último, presentaciones en pomos de 4kg para consumo industrial.

Para una mejor ilustración, en el siguiente gráfico presentamos cómo se encuentra segmentado el mercado de Salsa de Tomate por categorías de consumo, así como el nivel de participación de cada una de ellas en la oferta global de este producto:

Gráfico 2.5



Fuente: Estadísticas Desarrollo Agropecuario C.A.

Elaboración: Los Autores.

Es importante señalar que cada una de estas categorías de mercado, tiene diferentes tipos de requerimientos o exigencias, en lo que se refiere a las características intrínsecas del producto como: precio, calidad, imagen de la marca, tipo de envase y presentación. Factores que son muy importantes tomarlos en cuenta con el propósito de trazar las diversas estrategias para poder conseguir un adecuado posesionamiento en cada uno de estos segmentos. Para una mejor ilustración, en la matriz expuesta a continuación, detallamos los tipos de requerimientos de cada mercado objetivo, así como el peso o grado de importancia de cada uno de los factores que inciden en su decisión de compra:

Cuadro 2.13

Matriz de Requisitos de los diferentes segmentos de mercado de Salsa de Tomate

Requerimientos del Mercado	Segmentos de Mercado				Niveles de Prioridad:
	Hogares	Rest. y Hoteles	Puestos de Comida	Cadenas de Comida Rápida	
Calidad del Producto	4	4	2	3	
Competitividad del Precio	3	3	5	4	
Imagen de la Marca	3	3	1	4	
Innovación de presentaciones	3	1	1	2	

Muy Alta	5
Alta	4
Media	3
Baja	2
Sin importancia	1

Fuente: Entrevista a Funcionarios de Desarrollo Agropecuario C.A.

Elaboración: Los Autores

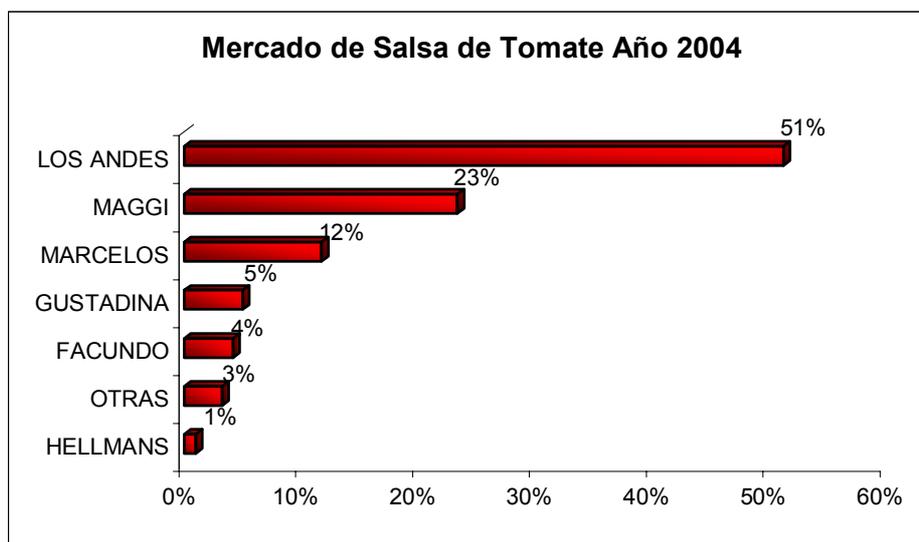
Adicionalmente, es necesario señalar que los esquemas de distribución y comercialización difieren según el tipo de mercado. En esta virtud en el caso

del segmento de hogares y puestos de comida sus ventas generalmente son canalizadas a través de canales de distribución y autoservicios, mientras que en el caso de los restaurantes grandes, hoteles y cadenas de comida rápida, sus ventas suelen generarse a través de contratos directos entre el fabricante y cliente.

Competencia y Sustitutos

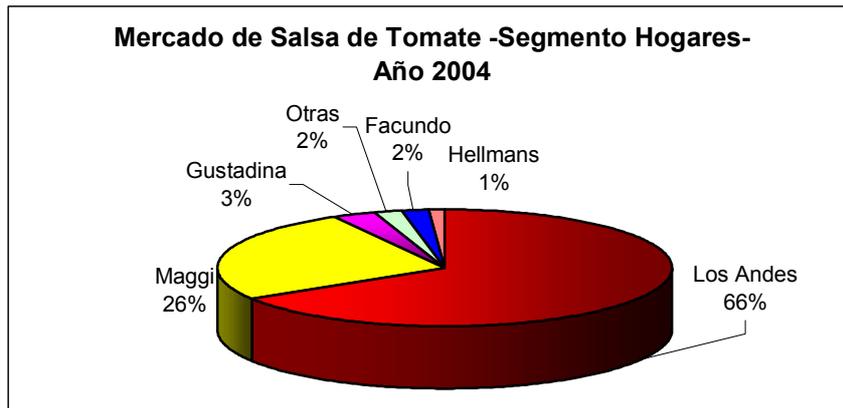
En la actualidad, el mercado de salsa de Tomate es muy competitivo pues existen más de 10 marcas de Salsa de Tomate, nacionales e importadas, cada una de ellas con diferentes esquemas de mercadeo, con el propósito de alcanzar una mayor participación en los diferentes segmentos de consumo de este producto. En los siguientes gráficos detallamos las marcas más importantes así como sus volúmenes de participación en el mercado global de salsa de Tomate, y en cada uno de los segmentos de mercado señalados:

Gráfico 2.6



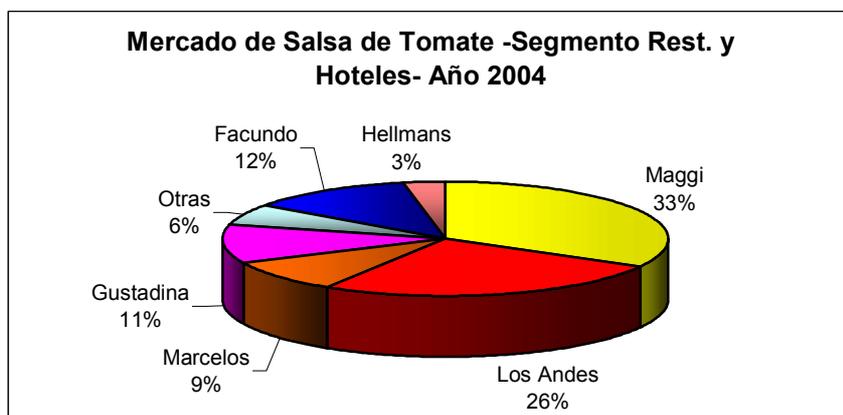
Fuente: Estadísticas Desarrollo Agropecuario C.A.
Elaboración: Los Autores.

Gráfico 2.7



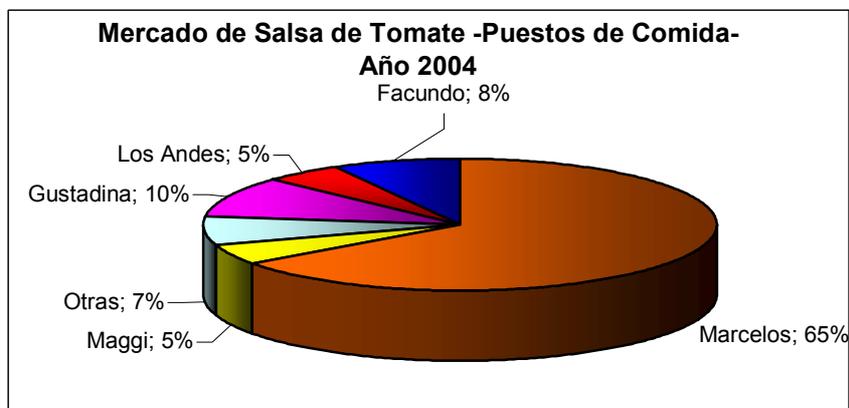
Fuente: Estadísticas Desarrollo Agropecuario C.A.
Elaboración: Los Autores.

Gráfico 2.8

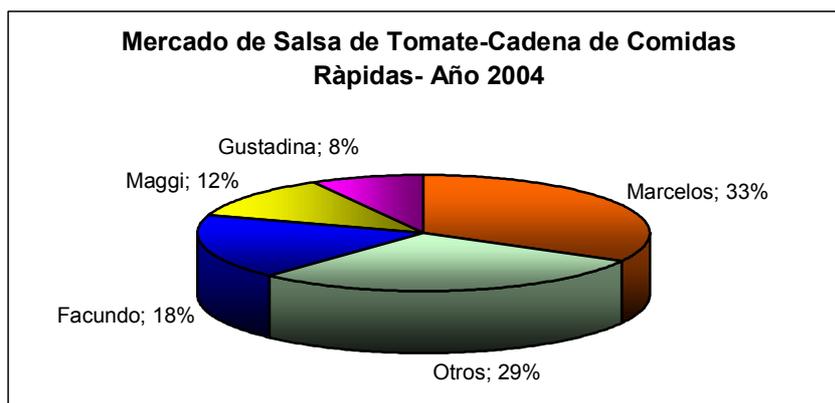


Fuente: Estadísticas Desarrollo Agropecuario C.A.
Elaboración: Los Autores.

Gráfico 2.9



Fuente: Estadísticas Desarrollo Agropecuario C.A.
Elaboración: Los Autores.

Gráfico 2.10

Fuente: Estadísticas Desarrollo Agropecuario C.A.
Elaboración: Los Autores.

En lo que a productos sustitutos a la salsa de Tomate se refiere, cabe mencionar que el grado de sustitución o reemplazo de este producto por otro, en la actualidad es bastante reducido, pues el nivel de preferencia de consumo de salsa de tomate a otro tipo de productos es muy significativo. Entre los principales productos sustitutos a la salsa de tomate, generalmente son salsas hechas a base de tomate como: Salsa B.B.Q, Salsa Golf, Salsas a la Italiana, Ragu, entre los más importantes. Se podría afirmar que este grado de sustitución es mayor en el caso de los consumidores que pertenecen a una clase económica alta, dado el costo de los principales productos sustitutos.

2.4.2.2 Mostaza, Pasta de Tomate y Aji

Mostaza:

En nuestro país el consumo de mostaza representa el 20% del consumo de salsa de Tomate. Sus consumos se realizan preferiblemente en presentaciones de frascos de vidrio boca ancha con una capacidad de 220g a 450g., aunque recientemente las presentaciones squeeze de 400g. han tenido muy buena aceptación en el mercado. Es un mercado muy competitivo pues en ella también participan la gran mayoría de fabricantes de alimentos nacionales y extranjeros. La marca Los Andes lleva relativamente poco tiempo en este mercado, sin embargo ha alcanzado una

participación expectante, fundamentada principalmente en la calidad de su producto, y como consecuencia de constituirse en un complemento a la salsa de Tomate especialmente para el mercado de restaurantes y hoteles y puestos de comida.

Pasta de Tomate:

La pasta de Tomate en el Ecuador se la utiliza principalmente en la preparación de recetas de cocina, como sazonzadora de alimentos. El mercado de este producto se ha ido reduciendo debido principalmente al ingreso de otras variedades de pastas ya preparadas para las comidas, especialmente de origen internacional. Cabe señalar que la marca Los Andes es líder en este mercado conjuntamente con Maggi, sin embargo los volúmenes de venta del mercado en general se han estancado en los últimos años.

Salsa de Ají:

En lo que respecta al mercado de salsas de ají, se podría indicar que es un mercado muy competitivo, en el que el precio del producto es un factor preponderante en la decisión de compra final. En esta virtud existe una amplia gama de salsas que lamentablemente han sacrificado la calidad del producto con el propósito de alcanzar mejores niveles de precios para el consumidor. En el caso de la Salsa de Ají Los Andes, esta tiene una alta participación en el mercado, sin embargo al igual que la pasta los volúmenes de venta de este mercado son relativamente bajos.

Capítulo III

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 Grupos de interés

Previo al establecimiento de los objetivos y estrategias de la empresa es necesario considerar las expectativas de los grupos de interés o stakeholders que tienen capacidad para influir y reflejar sus preferencias en la formulación de los mismos.

Se puede definir a los stakeholders como aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores que dependen de la organización para satisfacer sus propios objetivos y que, al mismo tiempo, influyen en la consecución de los objetivos de la organización.¹²

La globalización de los mercados, el desarrollo tecnológico y de las comunicaciones demanda que las empresas sean cada vez más competitivas, por lo tanto el rol que ocupan los stakeholders en las organizaciones, así como el nivel de interacción que tenga la empresa con estos es indispensable para la consecución de las metas empresariales.

A continuación procederemos a identificar a los diferentes grupos, sectores, organizaciones o personas de gran importancia para la empresa, para luego definir sus expectativas y cómo se ejerce la dirección de la empresa en

¹² Johnson y Sholes, Financial Times Prentice, 6th edition 2001.

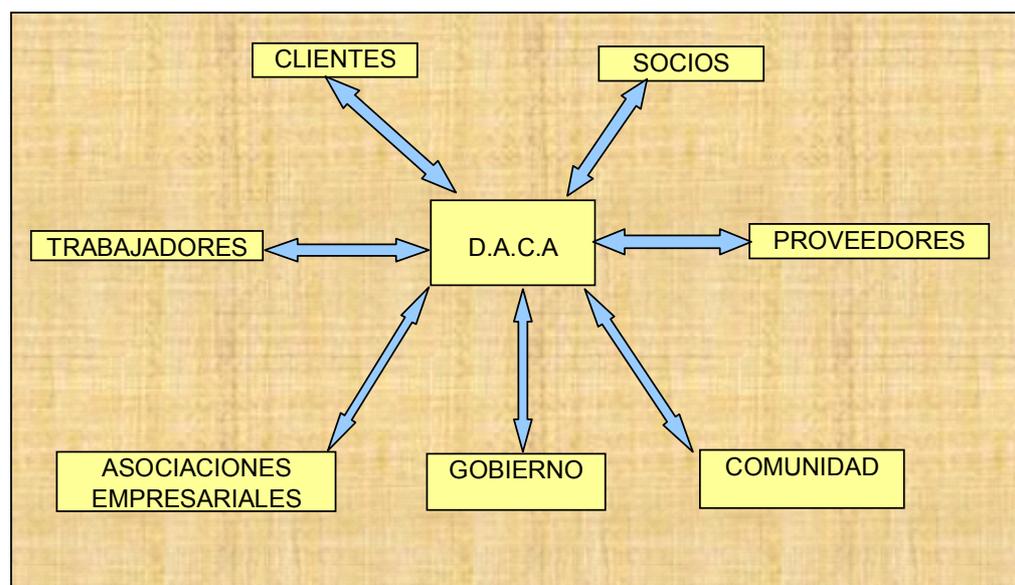
función de los distintos grupos de poder, cuáles son las fuentes de influencia de las que disponen estos grupos sobre los objetivos de la organización, para finalizar con la realización de un mapa de los diferentes grupos de poder que existen en el proceso de formulación de la estrategia y determinar sus expectativas.

3.1.1 Identificación de los Grupos de Interés

Para determinar los Grupos de interés, es necesario considerar tanto el ámbito interno como el externo, en el que se desenvuelve el negocio.

En particular en el ámbito interno encontramos a los siguientes grupos de interés: los accionistas y trabajadores; mientras que el ámbito externo está formado por todos aquellos grupos que se relacionan e interactúan con la organización como son los clientes, proveedores, entidades financieras, asociaciones empresariales, comunidad y gobierno.

Cuadro 3.1



Elaboración: Los Autores

En la figura anterior se consideran los diferentes grupos de stakeholders, independientemente de que pertenezcan al ámbito interno o externo de la organización. Los intereses y beneficios entre la empresa y los stakeholders son mutuos por lo que las flechas se dirigen en ambas direcciones.

3.1.2 Expectativas o Intereses de los stakeholders

Dado que los stakeholders se constituyen debido a unos intereses comunes en la organización, el identificar estos grupos supone conocer cuáles son sus requerimientos y los intereses que los unen. Si la administración consigue encontrar esa información con relación con las expectativas de los stakeholders y examinar la naturaleza de su responsabilidad hacia ellos, habrán conseguido encontrar el punto de partida de la relación a emprender para conseguir una supervivencia sin problemas de la organización.

Los tipos y niveles de compromiso y responsabilidad adquiridos por la organización, con cada uno de ellos se pueden originar por:

- Posesión de un derecho o un título legal originado por la propiedad o demanda sobre la organización.
- Por una relación de intercambio entre las partes, debido al suministro de recursos críticos para la empresa, en cuyo proceso ambas partes desean que sus expectativas sean satisfechas.
- Aquellos para los que la organización es significativamente responsable sobre su bienestar, o mantienen una reclamación legal o moral en la organización.

- Aquellos que tienen, reclaman, o poseen, derechos o intereses en una organización y en sus actividades.¹³

Estas definiciones, nos muestran que la dirección de la organización ha de buscar el alcance conjunto de todos los intereses como forma de control. Por lo que se necesita conocer y delimitar cuál es la importancia de cada grupo de stakeholders y tener en cuenta la posibilidad de uniones y tensiones entre ellos según las circunstancias específicas del momento.

3.1.3 El poder de los stakeholders

Debido a la creciente influencia que están ejerciendo hoy en día los stakeholders, al controlar recursos críticos para la organización, es de interés para ésta, identificar las estrategias más adecuadas a adoptar con cada uno de ellos para aproximarse a sus expectativas. De este modo, se intenta por todos los medios encontrar una actitud por parte de la organización que sea adecuada a cada grupo de stakeholders y que, además, sea coherente con el propósito de la organización, para intentar lograr un compromiso de los stakeholders con la organización para un periodo considerable de tiempo.

En lo que respecta al análisis estratégico, el poder define el grado en el que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o ejercer una presión coercitiva sobre otros, para que estos emprendan determinadas acciones. Es el mecanismo mediante el cual un conjunto de expectativas dominará el desarrollo estratégico o intentará lograr el compromiso de otros.

La siguiente figura muestra diferentes fuentes de poder, tanto de los stakeholders internos como externos, que utilizamos para determinar el poder de cada stakeholder y su capacidad para influir en el desarrollo estratégico que se está considerando. Asimismo, es de utilidad tener en

¹³ Johnson and Sholes, Financial Times Prentice, 6th edition 2001.

cuenta una serie de indicadores de poder que demuestran como los stakeholders han explotado alguna de las fuentes de poder reflejadas.

Cuadro 3.2

Fuentes e indicadores de poder

	Dentro de la organización	Stakeholders externos
Fuentes de poder	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquía - Influencia -Control de recursos estratégicos -Posesión de conocimientos y habilidades -Control del entorno -Implicación en la implantación de la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> -Control de recursos estratégicos -Implicación en la implantación de la estrategia -Posesión de conocimientos -Vínculos externos
Indicadores de poder	<ul style="list-style-type: none"> - Estatus - Derecho a los recursos - Representación - Símbolos 	<ul style="list-style-type: none"> -Estatus -Dependencia de los recursos -Negociación de acuerdos -Símbolos

Fuente: Financial Times Prentice, Johnson y Scholes (2001), 6th edition.

3.1.4 Análisis y Matriz de Stakeholders

Una vez que hemos determinado los tipos de compromisos que puede tener la organización con cada uno de los grupos de interés, así como las diferentes fuentes de poder de los stakeholders, es necesario previo a la

definición de las expectativas puntuales de cada uno de ellos y la estrategia de la organización en la búsqueda de la satisfacción de estas, establecer una matriz interés/poder en la que se clasifican los distintos stakeholders en función de su poder y el grado de interés que pueden mostrar en las operaciones de DACA. La matriz nos va a ayudar a establecer la relación y forma de comunicación de nuestro objetivo principal de este proyecto con cada grupo de stakeholders.

Cuadro 3.3

MATRIZ DE STAKEHOLDERS

NIVEL DE INTERES

		Bajo	Alto
PODER	Alto	Estado Proveedores Vidrio	de Accionistas Clientes Recurso Humano
	Bajo		Proveedores en general Asociaciones empresariales y gremios industriales, Comunidad,

Elaboración: Los Autores

3.1.4.1 Los socios y Clientes.

Como grupos de interés, la administración tiene la responsabilidad de garantizar que se satisfagan los deseos y propósitos de éstos.

En el caso de Desarrollo Agropecuario C.A., dada la coyuntura actual en la que los socios mayoritarios de la organización representan el único cliente de la empresa, al ser los distribuidores exclusivos de sus productos, la planificación estratégica y las actividades operativas internas de la

organización, deberán estar enrumados en función de los planes y estrategias corporativos; en cuya ejecución DACA desempeña un papel sumamente importante. Por lo tanto el nivel de interés de los socios y a su vez clientes en la organización es sumamente alto al igual que el grado de poder de éstos en la toma de decisiones empresariales.

En esta virtud este grupo de interés busca fundamentalmente que la empresa se consolide con una imagen de Responsabilidad social y que en su contribución en la consecución de los objetivos corporativos planteados, le permitan generar una rentabilidad que sea sustentable con el tiempo y dentro de los parámetros presupuestarios establecidos. Por lo tanto, es interés de los socios en la actualidad, establecer en DACA las condiciones administrativas y productivas, que sumada a una adecuada estructura organizacional, le den a la empresa la capacidad de autogestión necesaria para la consecución de los objetivos planteados que deberán ser sujetos a un monitoreo permanente, en función de los requerimientos y tendencias del mercado.

3.1.4.2 Los trabajadores

Exigen a la empresa una remuneración adecuada al trabajo que realizan, que se respeten sus derechos laborales y que tengan la posibilidad de desempeñar su trabajo sin coacciones, aunque siempre siguiendo las directrices de la gerencia o mandos superiores. El interés de este grupo se centra en la continuidad y la prosperidad de la empresa que permita asegurar su puesto de trabajo y mejorar su remuneración. Por otro lado, para Desarrollo Agropecuario su recurso humano se constituye en el activo más importante, pues son los gestores de la consecución de sus objetivos empresariales. En esta virtud DACA se encuentra actualmente desarrollando y ejecutando un plan estratégico de Recursos Humanos que le permita alcanzar un alto nivel de productividad de sus trabajadores, así como crear

las condiciones necesarias para la satisfacción de sus expectativas y en consecuencia las de la organización.

3.1.4.3 Proveedores

Dentro de este ámbito cabe analizar previamente como está estructurado el grado de participación de los diversos proveedores en los volúmenes de compra de la compañía, así como el nivel de dependencia de la empresa con cada uno de ellos con el propósito de luego definir sus intereses y grado de influencia sobre la empresa, para lo cual exponemos el siguiente cuadro explicativo:

Cuadro 3.4

Matriz de Proveedores de Desarrollo Agropecuario C.A.

Materias Primas y materiales	% de compras	Cantidad de Proveedores
Envases de Vidrio	38%	Monopolio regional (A nivel de Pacto Andino)
Pasta de Tomate	27%	Un proveedor nacional (dentro del grupo Proalco) y varios proveedores internacionales
Alcohol o Tafia de Caña	6%	Dos grandes proveedores nacionales (Uno dentro del grupo proalco)
Cajas de Cartón	7%	Varios proveedores nacionales e internacionales
Otros	22%	Varios proveedores nacionales e internacionales

Elaboración: Los Autores

De acuerdo a la información expuesta, creemos que las expectativas de los proveedores en la compañía, como su grado de influencia en el desarrollo de las operaciones empresariales difieren unos de otros. En tal virtud consideramos, necesario separarlos en dos grupos: Proveedores de envases de vidrio y Proveedores en general.

En el caso de la empresa proveedora de envases, al ser ésta una empresa multinacional con plantas en más de 40 países a nivel mundial y dado su volumen de operaciones creemos que su nivel de interés en el desarrollo

empresarial de DACA como tal es relativamente bajo. Sin embargo al constituirse en un Monopolio regional, en la provisión de envases de vidrio (Venezuela, Colombia, Ecuador y Perú), y dado el % de compras de sus productos, sus decisiones, y en especial las que repercuten sobre las referencias que DACA utiliza para sus productos, tienen un importante impacto en la compañía en general; por lo que su nivel de poder sobre la empresa es alto.

En este sentido la empresa ha desarrollado diversas estrategias con el propósito de reducir el nivel de impacto que esta compañía multinacional pueda tener en la Desarrollo Agropecuario C.A. como: el desarrollo de nuevos productos en envases flexibles o plásticos en la línea de alimentos, cuyo mercado ha experimentado un importante crecimiento en los últimos dos años. De igual manera se han conseguido otros proveedores internacionales para ciertos envases, especialmente de la línea de licores y, adicionalmente, se ha pretendido siempre buscar una relación cordial y personal con sus directivos.

Por otro lado, hemos agrupado a todos los demás proveedores en un solo grupo pues en la gran mayoría de ellos, sus intereses por el crecimiento de la compañía son altos pues esto implica un mayor flujo de operaciones entre las partes y por lo tanto mayores beneficios. De igual manera en todos los casos, dada la diversidad de proveedores con que cuenta la compañía, su poder de influencia en esta es relativamente bajo.

3.1.4.4 Entidades Financieras

Si tenemos en cuenta la estructura y el historial financiero de Desarrollo Agropecuario C.A. de los últimos años, podemos afirmar que la relación con las instituciones de crédito actualmente es estable. Esto, sumado a que la empresa dispone de varios proveedores financieros, da lugar a que la

compañía cuente con la debida apertura y flexibilidad para contar con el apoyo de estas entidades en forma oportuna y en condiciones favorables para la organización. Por lo tanto el grado de poder de este stakeholder sobre la organización consideramos que es bajo, con un alto grado de interés en el desarrollo económico de la empresa, pues le permitiría incrementar su flujo de operaciones, lo cual representa mayores beneficios para estas entidades.

3.1.4.5 La comunidad

La comunidad en la que se encuentra inmersa DACA, también tiene intereses depositados en la misma, que trata de defender e intenta que se respeten. Estos intereses incluyen la lucha por el mantenimiento del medio ambiente, la creación de empleo, el mantenimiento de la estabilidad social de la comunidad, el desarrollo local, etc.

Dado la trayectoria de la empresa y sus años de servicio, creemos que el nivel de interés de su comunidad en la misma es relativamente alto pues ha contribuido para la generación de fuentes de trabajo y por lo tanto el desarrollo local.

3.1.4.6 El gobierno

Como stakeholder, influye en la empresa, a través de las diferentes normas y leyes que de él emanan y que suponen un obligado conocimiento y cumplimiento para todas las organizaciones. De igual manera es necesario considerar el rol que desempeña el gobierno en los procesos de liberalización económica, como firma de tratados de libre comercio; así como en la provisión de servicios básicos como combustible, agua, luz, teléfono entre otros, tienen un alto impacto en las empresas en general y por lo tanto sobre la política de Desarrollo Agropecuario.

En este sentido como estrategia empresarial, creemos conveniente que DACA siga manteniendo un rol protagónico en las diversas asociaciones, cámaras y otras instituciones de las que es miembro con el propósito de tener una relación más cercana y directa con los diferentes organismos gubernamentales, en procura de la defensa de sus intereses.

3.2 Análisis FODA

El análisis F.O.D.A. es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, obteniendo de esta manera un diagnóstico preciso, para en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA¹⁴ es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: strenghts, weaknesses, oportunities, threats). De estas cuatro variables, tanto las fortalezas como debilidades son internas de la organización, mientras que las oportunidades y las amenazas son externas.

Fortalezas: Son las capacidades especiales que cuenta la empresa y por las que adquiere una posición privilegiada frente a la competencia. Están relacionadas con las habilidades, recursos que controlan, actividades, organización interna etc., que posee la empresa y que por lo tanto se constituyen una incidencia positiva en el desempeño de la organización.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables para la compañía, que se encuentran en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, y que en el caso de aprovecharlas le permitirán alcanzar una ventaja competitiva.

¹⁴ www.google.com FODA

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no posee o actividades que no son desarrolladas positivamente en la organización.

Amenazas: Se pueden considerar como amenazas para la empresa a las situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar a la organización de una manera negativa, por lo que es muy importante reconocerlas a tiempo para evitar o reducir su impacto.

3.2.1 Objetivo del FODA:

En la actualidad las empresas requieren estar en permanente interacción con el entorno y a la vez en constante movimiento y retroalimentación interna, para asegurarse de estar siempre bien informado de su situación en la toma de decisiones. Por lo tanto es necesario captar hechos o factores claves para la organización, negativos o positivos, que suceden dentro y fuera de la misma.

El objetivo del FODA es ayudar a identificar sobre diferentes cuestiones que le servirán como disparadores para percibir qué condiciones actuales del entorno constituyen para su empresa una amenaza y cuáles una oportunidad. Además en el plano interno, se podrá determinar sus fortalezas y debilidades frente a sus competidores.

3.2.2 Consideraciones para el análisis:

El análisis FODA es un concepto muy simple y claro, cuyo objetivo es el convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso).

En el momento de realizar el análisis, la Relevancia es el primer proceso y funciona como filtro, pues no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico.

Otro requerimiento fundamental para el análisis es conocer el negocio, es decir saber lo que se está analizando, con el propósito de distinguir entre lo positivo y negativo para la organización y el grado de control que esta tiene sobre cada factor dependiendo si este es de origen interno y externo.¹⁵

3.2.3 Análisis FODA de Desarrollo Agropecuario C.A.

Considerando que en los puntos anteriores de esta investigación se realizó un análisis y descripción exhaustivo de la empresa y el contexto en el que ésta se desenvuelve; el mismo que incluye, su industria, su entorno nacional, internacional, el mercado, competencia, sustitutos, así como proveedores, clientes y grupos de interés. En los siguientes párrafos realizaremos un resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes que encontramos en cada uno de estos ámbitos y que, de alguna forma, ya fueron detallados anteriormente:

Fortalezas:

Entre las fortalezas de esta empresa podemos señalar las siguientes:

- Su larga trayectoria como organización cumplidora de sus obligaciones, manteniendo una imagen de solvencia y de productividad al contribuir con el desarrollo industrial y la generación de empleo. Esto le ha permite a la empresa tener una gran apertura con diferentes organizaciones para el desarrollo de sus relaciones comerciales y financieras generadas como consecuencia de sus negocios.

¹⁵ www.google.com FODA

- Las excelentes relaciones obrero-patronales, situación que ha sido reconocida en dos ocasiones por el Gobierno nacional al otorgarle el premio al Merito Laboral e Industrial.
- En la calidad de sus productos y el prestigio de sus marcas, pues "Los Andes" y "San Miguel" son reconocidos como productos líderes y de tradición en nuestro país.
- El esquema corporativo del que es parte Desarrollo Agropecuario C.A., le permite tener una excelente coordinación con los proveedores de las materias primas más importantes para la elaboración de sus productos, garantizándose de esta manera una adecuada provisión de materias primas y cumpliendo con las especificaciones particulares de calidad requeridas por la empresa.

Oportunidades:

- Una de sus oportunidades directas está en el crecimiento del mercado nacional de Salsa de Tomate, especialmente los segmentos de consumo que actualmente presentan mayores índices de crecimiento como son los Restaurantes, Puestos de Comida y Cadenas de Comida rápida.
- Captar una mayor participación del mercado de sus diversos productos de la línea de alimentos mediante el desarrollo de nuevas presentaciones en lo que al tipo de envases y capacidades se refiere.
- La apertura de nuevos mercados a nivel internacional, principalmente a raíz de la firma del Tratado de libre comercio con U.S.A, Colombia y Perú. En el caso de Colombia, se espera que con este nuevo convenio con el vecino país se eliminen las barreras que hasta el momento le han impedido a la empresa incursionar en el mercado de licores de este país.
- La creación de nuevos productos de Licores y Alimentos, basados en el respaldo y la garantía de la empresa y sus marcas.

- Dirigir sus productos a ciertos nichos de mercados específicos tanto en la línea de licores como de alimentos. Para el caso del Ron basándose en las bondades de su producto como son: su calidad, versatilidad, y particularmente en la cualidad que posee de ser un producto único, resultado de un proceso de añejamiento natural. Para el caso de Alimentos, igualmente basar su competitividad en su sabor y calidad, y de igual manera en la característica de ser un producto que utiliza ingredientes netamente naturales.

Debilidades:

- Sus debilidades fundamentalmente pueden definirse como una ubicación alejada de los centros de producción de materias primas y materiales,
- En la excesiva dependencia que en cierto momento tiene la empresa en cuanto a su fuente única de Ingresos.

Amenazas:

- Las amenazas de la empresa están vinculadas con la apertura internacional que va consolidando a las trasnacionales como las únicas capaces de producir en serie y que, por la gran dimensión, pueden absorber a otras con condicionamientos propios del poder global.
- El retroceso económico del país que estimula el consumo de bienes en función del precio y no de la calidad.
- En el alto nivel de contrabando de licores que sufre nuestro país y que por lo tanto perjudica a quienes aspiran a hacer una industria seria, coherente y dentro de un marco legal.
- La Falta de un control de calidad de los productos de consumo por parte de los organismos gubernamentales, que permiten el ingreso al mercado de bienes que no cumplen con estándares mínimos,

atentando de esta manera contra la salud e integridad de los consumidores.

- El poder monopólico que existe en la producción de envases de vidrio en nuestro país y la región Andina.

3.3 La Misión

La misión empresarial es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales de la organización, que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. Esta debe reflejar las expectativas de los clientes, y describe la naturaleza del negocio al cual se dedica.

En esta virtud, definimos la misión de DESARROLLO AGROPECUARIO C.A.:

“ Propiciar nuestro desarrollo orientado a la más eficiente producción de licores y alimentos que compitan en el mercado nacional e internacional en un marco de libre comercio, ejerciendo como actitud permanente un trabajo personal, responsable e integrado en un ambiente de respeto mutuo, franca comunicación y de alta capacitación que lleve a la optimización de los recursos para garantizar la satisfacción de nuestros clientes, el bienestar de los trabajadores, la rentabilidad de los inversionistas y la participación en el desarrollo de la región y el país, preservando el medio ambiente como mecanismo de defensa de los recursos naturales al servicio del hombre”.¹⁶

3.4 La Visión:

La Visión es la declaración amplia y suficiente de dónde se quiere que esté la empresa en el futuro. Esta expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial, que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de la alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

A continuación definimos la visión de Desarrollo Agropecuario C.A.:

“Consolidar su imagen como una compañía líder en la producción de licores y alimentos, basada en la eficiencia de sus procesos productivos que garanticen la obtención de productos naturales con los más altos estándares de calidad”.¹⁷

3.5 Valores Corporativos:

Los valores corporativos son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la Cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores en una empresa es el de tener un marco de referencia que inspire y norme el comportamiento organizacional. Mediante el liderazgo efectivo los valores se contagian afectando así los hábitos de pensamiento de las personas.

En DESARROLLO AGROPECUARIO C.A. Reconocemos los siguientes valores corporativos como cimientos del comportamiento organizacional de esta empresa:

¹⁶ Desarrollo Agropecuario C.A., Manual de Calidad, versión 2004.

¹⁷ Desarrollo Agropecuario C.A., Manual de Calidad versión 2004.

- **Responsabilidad y compromiso**, en la ejecución de las actividades empresariales, haciéndolas de una manera personalizada en beneficio de los intereses de la compañía.
- **El Respeto**, a nuestro recurso humano en su dimensión integral como gestor del desarrollo y generador de la rentabilidad de la organización, y al entorno natural; nos permite asegurar un desarrollo armónico y permanente.
- Nuestra presencia en la comunidad implica **Conciencia Social** evidenciada en aportes efectivos al desarrollo local y nacional fundamentalmente orientados a la generación de trabajo, desarrollo del recurso humano y protección del medio ambiente.
- Todo nuestro trabajo se enmarca en los principios de la **Ética**, en su dimensión de honestidad, integridad y justicia.

CAPITULO IV

DACA COMO SUJETO DE APLICACIÓN

4.1 Metas Estratégicas Generales

La implantación del Sistema de Cuadro de Mando Integral o "Balance Score Card" nos permite enlazar la razón de ser de la empresa establecida en la visión y misión con Metas y objetivos estratégicos. En esta virtud en Desarrollo Agropecuario C.A. podemos señalar las siguientes Metas estratégicas establecidas para cada perspectiva de desarrollo:

1. Alcanzar los niveles de **Rentabilidad Presupuestados**.
2. **Satisfacción del Cliente**.
3. Generación constante de **bienes y servicios de Calidad**.
4. Mantener **empleados productivos** que contribuyan con el desarrollo de la compañía.

4.2 Establecimiento de los Factores Críticos del Éxito y sus Objetivos Estratégicos para DACA

Con el propósito de lograr los objetivos generales y en consideración a los Valores Empresariales, a su Misión y Visión, se han determinado siete elementos especiales que tienen que ser atendidos con toda eficiencia, y que por lo tanto se los consideran como Factores Críticos del Éxito, a saber:

- a Eficiencia en Procesos Productivos y Administrativos
- b Entrega Oportuna y eficiente.
- c Atender tendencias de mercado.
- d Ofrecer Productos de Calidad.
- e Eficiencia en los Procesos y sistemas internos de la empresa
- f Desarrollo y Ejecución del Plan Estratégico de RRHH.

Todo el esfuerzo de la organización, debe estar orientado a la atención de estos factores que, debidamente tratados, tendrán como resultados los objetivos estratégicos empresariales. Por ello, que a cada factor crítico superado corresponden objetivos estratégicos logrados y que los detallamos a continuación:

4.2.1 Objetivos Estratégicos correspondientes al factor Crítico Eficiencia en Procesos Productivos y Administrativos:

4.2.1.1 Rentabilidad en los procesos productivos.

Todo mecanismo relacionado con la producción debe ser analizado y medido en este objetivo con el propósito de poder gestionar y buscar la rentabilidad y los rendimientos deseados.

4.2.1.2 Gestión en la reducción de Costos de Materia Prima y Materiales.

Con este objetivo se pretende mantener una constante apreciación y concientización de lo que el uso adecuado o no de recursos significa para la empresa. De esta manera, se pretende estar permanentemente gestionando acciones que sean encaminadas a reducir los costos por M. Primas y Materiales. Cabe señalar que esta gestión, al igual que la del siguiente objetivo debe estar enmarcada dentro de los parámetros presupuestarios de la compañía.

4.2.1.3 Gestión en la reducción de Gastos.

Si bien la intención permanente de la organización debe ser la reducción de gastos de producción, venta, administrativos y generales, el éxito de este esfuerzo se puede dar siguiendo la cantidad absoluta de estos gastos o de su porcentaje sobre los costos o ingresos totales. Sin embargo estos niveles de reducción tienen que ser equilibrados, en el cuadro por otras medidas a fin de que estas reducciones no interfieran en la consecución de objetivos de servicio y procesos internos

4.2.1.4 Optimización de Otros Ingresos

En la empresa existen algunas fuentes alternativas de recursos que provienen principalmente del reciclado o de la optimización y buen uso de todos los activos que permiten hacer de ello una fuente adicional de ingresos.

4.2.1.5 Gestión del Cash Flow.

El objetivo de reducir el ciclo de caja u optimizarlo, teniendo en cuenta todo tipo de factores que por la naturaleza de la empresa dificulta una o varias partes del mismo, es una herramienta importante para la consecución de la meta planteada.

4.2.1.6 Gestión en Ventas y Gastos de Distribución.

Todos los factores que permitan un adecuado manejo de las actividades que intervienen en un proceso de ventas deben ser gestionados de forma que se obtenga la mejor optimización en la utilización de los recursos. La Distribución es clave, pues maneja no solamente la atención que se da al cliente sino también un rubro fuerte para la empresa, por ello que el dar un seguimiento oportuno

nos permitirá enfocar, identificar y gestionar gastos que pueden ser constantemente reducidos.

4.2.2 Objetivos Estratégicos correspondientes al factor Crítico Entrega Oportuna y Eficiente:

4.2.2.1 Disponibilidad del Producto.

Es importante identificar los factores en los que la empresa mide su gestión de respuesta hacia el cliente, la dimensión con la que se actúe en compromisos adquiridos a corto o largo plazo, o ante inquietudes ya sea por servicio o producto y demás actividades en la que el cliente demande una respuesta, el personal deberá estar preparado y encaminado para que se lo pueda hacer de una manera eficiente manejando adecuados días de inventario, tiempos de reposición y procesos efectivos.

Es importante tener gestionado los factores que conlleven a mantener el producto adecuado en el momento solicitado y en las cantidades requeridas. Los plazos de entregas y sus condiciones son aspectos que garantizarán una satisfacción del cliente.

4.2.3 Objetivos Estratégicos correspondientes al factor Crítico Ofrecer Productos de Calidad:

4.2.3.1 Producto dentro de las Especificaciones de Calidad Requeridas.

En la actualidad prácticamente ya no existe mercado para productos que no tengan una adecuada calidad. El caso de DACA es aun trascendente al mantener liderazgo en el mercado. Por ello la exigente y oportuna revisión de que los productos estén siempre

dentro de las especificaciones de calidad requeridas y evitar no conformidades en los procesos.

4.2.4 Objetivos Estratégicos correspondientes al factor Crítico Atender Tendencias del Mercado:

4.2.4.1 Capacidad de Innovación de Productos

El ser eficiente y eficaz en la búsqueda permanente de la innovación de nuevos productos, en pos de llevar al mercado alternativas nuevas de manera constante, con procesos y actividades que ayuden a reducir gastos y costos como para mejorar la productividad, es la intención de este objetivo; así como también permanecer atentos al constante cambio tecnológico que nos podría representar una herramienta que colabore con los objetivos mencionados.

4.2.4.2 Información Oportuna sobre los requerimientos del Cliente.

La causa fundamental del cambio es la información, comunicación y retroalimentación que se efectúe en la empresa. Al hacerlo de manera oportuna y fiable estamos garantizando que el funcionamiento de procesos sea el adecuado para alcanzar los requerimientos del cliente y demás objetivos trazados. Adicional a ello el empleado se sentirá seguro pues recibe una adecuada información de lo que el cliente desea, lo que debe hacer y cómo y cuándo lo debe hacer, así como la alta dirección podrá estar constantemente en conocimiento de los rendimientos de las distintas unidades de negocio.

4.2.5 Objetivos Estratégicos correspondientes al factor Crítico: Eficiencia en Procesos y Sistemas Internos de la Empresa.

4.2.5.1 Cumplimiento con las Especificaciones Técnicas de los productos y sus componentes.

Así como medimos las características técnicas de nuestros productos, parte de ese éxito es que los componentes y materias primas estén bajo parámetros técnicos previamente especificados. Este cumplimiento conlleva a gestionar adecuadamente revisiones que permitan que a planta ingresen únicamente materiales que cumplan con los parámetros determinados de calidad.

4.2.5.2 Cumplimiento y Reducción en los Tiempos de Ciclos en la cadena de valor.

En el transcurso de la cadena de valor de la empresa existen un sin número de procedimientos (ciclos de cobro, producción, facturación, cotización, elaboración de informes, despachos, etc.) que nos llevan a un fin; el identificarlos y trabajar en ellos con el propósito de reducirlos nos permitirá contribuir con las metas estratégicas.

4.2.5.3 Implantación de Sistemas de Calidad.

Este objetivo pretende, identificar, analizar e implantar y/o mantener sistemas que nos ayuden a dar un valor agregado tanto a nuestros productos como al funcionamiento de los procesos internos.

Se ha propuesto que uno de esos sistemas a ser implantado y certificado en Desarrollo Agropecuario en un lapso de tiempo a ser definido es la ISO 9001 2000.

4.2.6 Objetivos Estratégicos correspondientes al factor Crítico Desarrollo y Ejecución de un Plan Estratégico de RRHH.

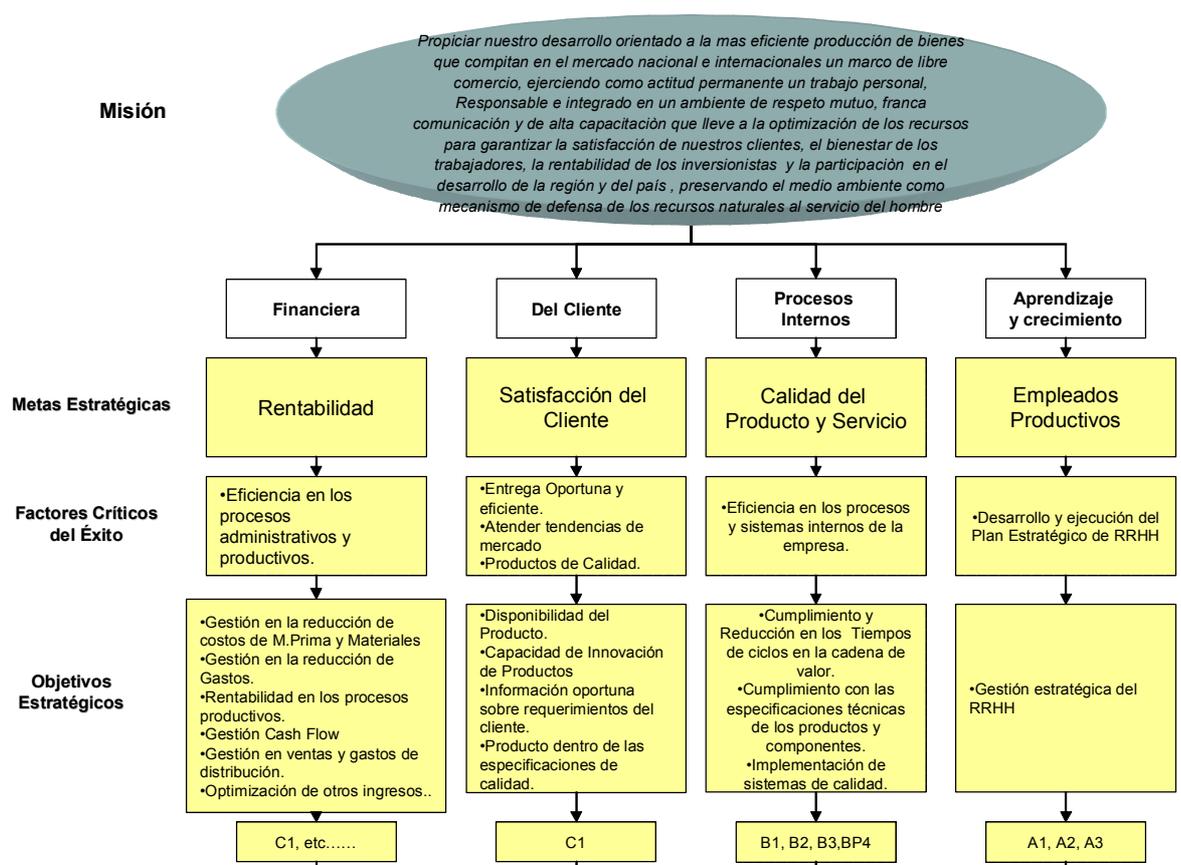
4.2.6.1 Gestión Estratégica del Recurso Humano

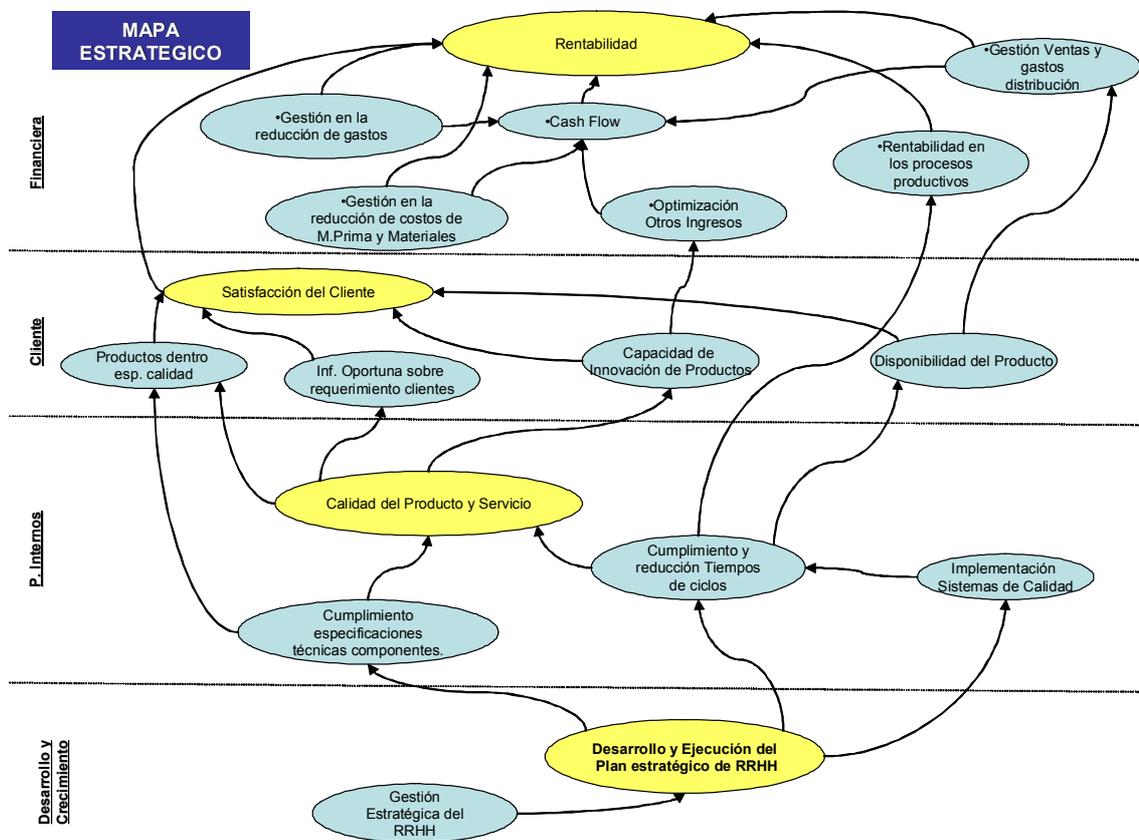
Las ideas para mejorar los procesos y la actuación deben provenir, cada vez más de los empleados, sin embargo esto exige una gran

competencia por parte de ellos, para lo cual se requiere de un programa que garantice la adecuada capacitación al personal de forma estratégica, es decir identificando necesidades, evaluando y dando seguimiento, con el fin de lograr formar a empleados productivos.

Incluso los empleados especializados que disponen de un correcto acceso a la información dejarán de contribuir al éxito de la empresa si no se sienten en un ambiente agradable y motivados para actuar en interés de la organización, por ello este objetivo se centra en el clima para la motivación, delegación de poder, iniciativa de los empleados y coherencia de objetivos personales con los institucionales.

A continuación resumimos la estructura del Sistema de Cuadro de Mano Integral aplicado a Desarrollo Agropecuario C.A. y la vinculación de sus objetivos con el propósito de alcanzar la consecución de los Factores Críticos determinados y las Metas estratégicas de la organización:





4.3 Determinación de Indicadores e Inductores de gestión

Los siguientes esquemas constituyen las herramientas que estructuran la cadena de valor a fin de lograr la eficiencia competitiva prevista. En este

proceso las perspectivas de la rentabilidad, procesos internos, cliente, aprendizaje y desarrollo organizacional se dinamizan mediante el proceso de causa efecto para lograr los objetivos estratégicos correspondientes a cada una de los siete factores críticos del éxito determinado.

4.3.1 Tableros de Control correspondiente al Factor Crítico del Éxito: "Eficiencia en Procesos Administrativos y Productivos"

TABlero DE CONTROL A-1

4.3.1.1 OBJETIVO ESTRATEGICO:

RENTABILIDAD DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE
Rentabilidad		Eficiencia en los procesos productivos	Capacidad Utilizada / Capacidad Instalada		Gerencia
		Reducir las desviaciones en consumo de Mat. Primas y Materiales	US\$ Desviaciones en Consumos Mat. Primas y Materiales Produc. Licores		
		Controlar las mermas de ron en añejamiento	US\$ Desviaciones en Consumos Produc. Licores y Alimentos		
		Disminuir el desperdicio en las plantas	% Mermas en Añejamiento		
		Eficiencia en horas extras realizadas en las plantas	% Desperdicio P. Licores y Alimentos		
		Incrementar la productividad de producción por hora	No. Horas Extras mes Planta licores/Lts o kgs adic.a la capac. Máx. envasados mes		
		Optimizar el consumo de vapor en las plantas	No. cajas producidas ron y salsa /hora		
		Optimizar el Consumo de agua.	Kg/h de Vapor utilizado P.Licores/ Litros envasados		
		Optimizar el consumo de energía de las plantas.	Kg./h de Vapor utilizado P.Alimentos/Kgs. salsa producida		
		Mantener un continuo funcionamiento de las plantas	M3 de Agua utilizado P.Licores/No. Litros envasados		
Procesos Internos		Optimizar el consumo de vapor en las plantas	M3 de Agua utilizado P.Licores/No. Litros envasados		Produccion
		Optimizar el Consumo de agua.	M3 de Agua utilizado P.Alimentos/Tm salsa producida		
		Optimizar el consumo de energía de las plantas.	kwh utilizados P.Licores/No. Litros envasados		
		Controlar Gastos de Mantenimiento de Unidades Productivas	kwh utilizados P.Alimentos/Tm salsa producida		
		Optimizar de costos en consumo de vapor	Gasto Mantenimiento de Unidades productivas/ Presupuesto		
		Optimizar de costos en consumo de agua	Cantidad Vapor generado /Costos de producción de vapor		
		Disminuir Horas de para no programadas	M3 Agua producidos/Costos de producción registrados		
		Optimizar consumo de vapor, agua y energía	Horas de para no programado / Horas total funcionamiento mes		
		Controlar Gastos Operativos de Planta			
		Optimizar costos producción vapor, agua			

TABLERO DE CONTROL A-2
GESTION EN LA REDUCCION DE COSTOS DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES

4.3.1.2 OBJETIVO ESTRATEGICO:

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE
<p>Rentabilidad</p>	<p>Eficiencia en costos de compra M. Primas y Materiales</p> <p>Minimizar los costos de compra de envases</p> <p>Minimizar los gastos controlables de importación</p> <p>Controlar que los costos de Mat. Defectuosos no sean cargados a la Emp.</p>	<p>Reducir Costos de Compra de M. Primas y Materiales</p> <p>Cumplir con los costos presupuestados</p> <p>Minimizar los gastos controlables de importación</p> <p>Controlar que los costos de Mat. Defectuosos no sean cargados a la Emp.</p> <p>Maximizar la devolución de Palets</p>	<p>US\$ de variaciones en Costos de M. Prima y Materiales Licores</p> <p>US\$ de variaciones en Costos de M. Prima y Materiales Alimentos</p> <p>% de variaciones de Costos de Materias Primas y Materiales Lic/Presp.</p> <p>% de variaciones de Costos de Materias Primas y Materiales Alim/Presp.</p> <p>US\$ Gastos de importación (Transporte, almacenaje, manipuleo, demoraje, y agentes de aduana)</p> <p>% Recalmos a Proveedores Gestionados</p> <p>Palets devueltos/ Palets recibidos (acumulado)</p>		<p>Compras</p> <p>Bodegas</p>
<p>Procesos Internos</p>					

TABLERO DE CONTROL A-3

GESTION EN LA REDUCCION DE GASTOS

4.3.1.3 OBJETIVO ESTRATEGICO:

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE
<p>Rentabilidad</p>	<p>Reducir los Gastos Generales</p> <p>Reducir Gastos Financieros</p> <p>Adecuados índice de endeudamiento</p> <p>Cumplir con gastos de presupuesto</p> <p>Reducir Gasto en Bodegas</p> <p>Gestión en la Reducc. De Gastos de Mantenim. En unidades no productivas</p>	<p>Control de Gastos vs. Presupuesto</p> <p>Reducir Gastos Financiero</p> <p>Mantener índices de endeudamiento dentro de los parámetros presup. y de mercado</p> <p>Cumplir con el Gasto presupuestado</p> <p>Reducir gastos en Bodegas</p> <p>Cumplir con el Gasto de mantenimiento presupuestado</p>	<p>US\$ Gastos /Presupuesto</p> <p>US\$ Gasto Financiero mes</p> <p>Tasa Endeudamiento</p> <p>Tasa Endeudamiento -Tasa Activa Referencial</p> <p>US\$ Gasto Financiero / Presupuesto</p> <p>US\$ Gasto Administrativo / Presupuesto</p> <p>Gasto de Ventas / Presupuesto</p> <p>Gastos de personal/ Presupuesto</p> <p>\$ Gasto en Manjco de bodegas</p> <p>Gastos de Mantenimiento en unidades no productivas/Presupuesto</p>		<p>Gerencia General</p> <p>Finanzas</p> <p>Ventas</p> <p>RRHH</p> <p>Bodegas</p> <p>Mantenimiento</p>

TABlero DE CONTROL A-4

4.3.1.4 OBJETIVO ESTRATEGICO: OPTIMIZACION DE OTROS INGRESOS

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE
Finanzas	<pre> graph TD A[Optimizar el rubro otros ingresos] --> B[Incrementar ventas por material reciclado] B --> C[Max. Ventas de Tanques de Pasta] </pre>	<p>Optimizar el rubro otros ingresos</p> <p>Incrementar ventas por material reciclado</p> <p>Maximizar la venta de Tanques de Pasta de Tomate</p>	<p>\$ Otros Ingresos</p> <p>\$ Ventas material de reciclaje</p> <p>No.de tanques pasta vendidos/No.de tanques comprados (acumulado)</p>		<p>Finanzas</p> <p>Bodegas</p> <p>Bodegas</p>

TABLERO DE CONTROL A-5

4.3.1.5 OBJETIVO ESTRATEGICO: GESTION DEL CASH FLOW

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE
Rentabilidad	<p>Optimizar el flujo de liquides</p> <p>←</p> <p>Adecuado manejo Bancario</p> <p>A adecuados dias de pago</p> <p>Adecuado manejo de deuda</p> <p>Adecuado indice de gestion en dias de cobro.</p> <p>Reducir cartera vencida</p> <p>←</p> <p>Eficiente control y gestión sobre los días de cartera</p>	Optimizar el flujo de liquides	Activo circulante/ Pasivo Circulante		Finanzas
		Adecuado manejo Bancario	Activo circulante- Inventario/ Pasivo Circulante		
		Manejar adecuados dias de pago para incentivar nuestro flujo de liquides	Saldo Promedios Bancos		
		Adecuado manejo de la deuda a corto plazo	Dias de Pago promedio		
		Mantener un adecuado indice de gestion en dias de cobro.	% Deuda Corto Plazo/Deuda Total		
		Optimizar el flujo de caja	Dias de cobro promedio		
		Reducir cartera vencida	Cartera Recuperada / <ventas Mes		
		Mantener un eficiente control y gestión sobre los días de cartera	Cartera Vencida/ Cartera Total		
			Cartera Vencida 0-7 días/ Cartera Total		
			Cartera Vencida 7-15 días/ Cartera Total		
Cartera Vencida + 15 días/ Cartera Total					

TABLERO DE CONTROL A-6

4.3.1.6 OBJETIVO ESTRATEGICO: GESTION EN VENTAS Y GASTOS DE DISTRIBUCION

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE		
Rentabilidad	<pre> graph TD A[Incremento de Ventas] --> B[Crecimiento superior al sector] C[Cumplimiento de presupuesto de presupuesto de ventas] --> A D[Cumplir presupuesto para promociones] --> B E[Fomentar promocion de productos] --> C F[Generar eficientemente nuevos productos] --> E </pre>	<p>Creer en mayor porcentaje que el PIB</p> <p>Incremento constante de ventas totales</p> <p>Cumplir con el presupuesto de ventas</p> <p>Cumplimiento con el presupuesto para promociones</p> <p>Manejo adecuado el % de promocion de productos</p> <p>Efectividad de nuevos productos vs la inversion realizada</p>	<p>% Crecimiento Ventas/Crecimiento PIB (Sector)</p> <p>Ventas Totales \$ mes*</p> <p>Ventas Totales \$ Acumuladas /Presup.</p> <p>US\$ Promoción /Presupuesto</p> <p>% Promoción licores y alimentos</p> <p>\$ Ventas nuevos productos/\$ Inversion D&D</p>		Gerencia General		
							Diseño

4.3.2 Tablero de Control correspondiente al Factor Crítico del Éxito: "Entrega Oportuna y Eficiente".

TABLERO DE CONTROL B-1

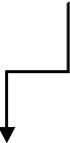
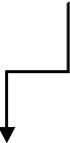
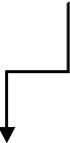
4.3.2.1 OBJETIVO ESTRATEGICO: DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE	
<p>Cliente</p>		<p>Disminuir el No. De Pedidos no atendidos</p>	<p>No. Pedidos no atendidos/ Total de pedidos licores</p>		<p>Ventas</p>	
<p>Procesos Internos</p>		<p>Mantener los inventarios dentro de los parámetros mínimos y máximos establecidos</p>	<p>Inventario de Producto Disponible promedio licores / Proyecciones mensuales</p>			
		<p>Incrementar mi gestión de respuesta de pedidos no atendidos</p>	<p>Inventario de Producto Disponible promedio alimentos / Proyecciones mensuales</p>			<p>Producción</p>
<p>Aprendizaje y Dinámica Organización</p>		<p>Cumplimiento del plan de Producción en función de los req. de Ventas</p>	<p>% cumplimiento de programa de producción-licores</p>			
		<p>Evitar tiempos de paradas en plantas no programadas</p>	<p>Horas de para no programado planta / Horas total funcionamiento mes</p>			
		<p>Cumplir con los planes generales de mantenimiento de las unidades productivas</p>	<p>% Cumplimiento del Programa de Mantenimiento</p>		<p>Mantenimiento</p>	

4.3.3 Tablero de Control correspondiente al Factor Crítico del Éxito: "Productos de Calidad".

TABLERO DE CONTROL B-2

4.3.3.1 OBJETIVO ESTRATEGICO: Producto dentro de las especificaciones de calidad requeridas

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE											
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="850 1704 943 1906">Cliente</td> </tr> <tr> <td data-bbox="943 1704 1037 1906">Aprendizaje y Dinámica Organización</td> </tr> </table>	Cliente	Aprendizaje y Dinámica Organización	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="850 1151 1037 1671"> Evitar devoluciones de producto  </td> </tr> </table>	Evitar devoluciones de producto 	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="850 831 943 1120">Evitar devoluciones por calidad de producto</td> </tr> <tr> <td data-bbox="943 831 1037 1120">Evitar no conformidades en el despacho productos</td> </tr> </table>	Evitar devoluciones por calidad de producto	Evitar no conformidades en el despacho productos	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="850 495 943 813">No. Devoluciones por calidad del producto</td> </tr> <tr> <td data-bbox="943 495 1037 813">No. De no conformidades en despachos realizados</td> </tr> </table>	No. Devoluciones por calidad del producto	No. De no conformidades en despachos realizados	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="850 394 943 479"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="943 394 1037 479"></td> </tr> </table>			<table border="1"> <tr> <td data-bbox="850 185 943 376">Calidad</td> </tr> <tr> <td data-bbox="943 185 1037 376">Bodegas</td> </tr> </table>	Calidad	Bodegas
Cliente																
Aprendizaje y Dinámica Organización																
Evitar devoluciones de producto 																
Evitar devoluciones por calidad de producto																
Evitar no conformidades en el despacho productos																
No. Devoluciones por calidad del producto																
No. De no conformidades en despachos realizados																
Calidad																
Bodegas																

4.3.4 Tablero de Control correspondiente al Factor Crítico del Éxito: "Atender las Tendencias del Mercado"

TABLERO DE CONTROL B-3

4.3.4.1 OBJETIVO ESTRATEGICO: CAPACIDAD DE INNOVACION DE PRODUCTOS

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE
<p>Cliente</p>	<p>Desarrollar productos nuevos acorde a las necesidades del mercado</p> <p>Generar ideas o alternativas para el mercado</p> <p>Desarrollar productos nuevos acorde a las necesidades del mercado</p> <p>Ser eficientes con los objetivos de desarrollo trazados</p>	<p>Desarrollar productos nuevos acorde a las necesidades del mercado</p>	<p>No. De productos lanzados al mercado /No. De productos nuevos desarrollados</p>		<p>Diseño y Desarrollo</p>
<p>Procesos Internos</p>		<p>Generar ideas o alternativas para el mercado</p>	<p>No. De productos nuevos desarrollados</p>		
			<p>Cumplimiento del cronograma de desarrollo producto...(licores)</p>		
		<p>Eficiencia en el Desarrollo de nuevos Productos</p>	<p>Cumplimiento del cronograma de desarrollo producto...(alimentos)</p>		

4.3.4.2 OBJETIVO ESTRATEGICO: MANTENER INFORMACION OPORTUNA SOBRE LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE
TABLERO DE CONTROL B-4

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE
Cliente	<p>Incrementar cosntantemente la satisfaccion del cliente</p> <p>Desapachar todo y a tiempo el productos solicitado</p> <p>Mantener un adecuado stock disponible en funcion a los pedidos futuros</p>	Incrementar cosntantemente la satisfaccion del cliente	Grado de Satisfacción al cliente(ultimo estudio)		Gerencia General
		Desapachar todo y a tiempo el productos solicitado	Cajas Ron solicitadas /No.Cajas despachadas Kgs. Salsa solicitadas / Kgs. Salsa despachadas		
		Mantener un adecuado stock disponible en funcion a los pedidos futuros	Stock de producto Terminado/proyeccion ventas para el próximo mes		Ventas

4.3.5 Tablero de Control correspondiente al Factor Crítico del Éxito: "Eficiencia en los Procesos Internos de la empresa"

TABlero DE CONTROL C-1

4.3.5.1 OBJETIVO ESTRATEGICO: Cumplimiento con las especificaciones Técnicas Internas y Externas de los, Productos y sus componentes

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE
Procesos Internos	<pre> graph TD A[Evitar el Ingreso de Materias Primas y Materiales fuera de especificación] --> D[Producto dentro de las especificaciones técnicas] B[Mantener Proveedores con estándares de calidad] --> D C[Cumplimiento de las normas y especificaciones técnicas en la elaboración de los e Productos] --> D E[Control de la presentación y embalaje] --> F[Gestionar las No conformidades] </pre>	Evitar el Ingreso de Materias Primas y Materiales fuera de especificación	% de material o materias primas defectuoso detectado en Planta		Calidad
	Mantener Proveedores con estándares de calidad	Mantener Proveedores con estándares de calidad	% de materia Prima y materiales defectuosos / Total adquiridos		Compras
	Cumplimiento de las normas y especificaciones técnicas en la elaboración de los e Productos	Cumplimiento de las normas y especificaciones técnicas en la elaboración de los e Productos	No. Reclamos Proveedores Lts o Kgs reprocessados # de No Conformidades Producto fuera de especific.		Producción
	Control de la presentación y embalaje	Control de la presentación y embalaje	# de No Conformidades en practicas de producción. # de No Conformidades en inspección final.		Bodegas
Aprendizaje y Dinámica Organización	Gestionar las No conformidades	Gestionar las No conformidades por incumplimiento en especificaciones técnicas	No. De No Conformidades atribuibles a incumplimiento de especificaciones técnicas		Calidad

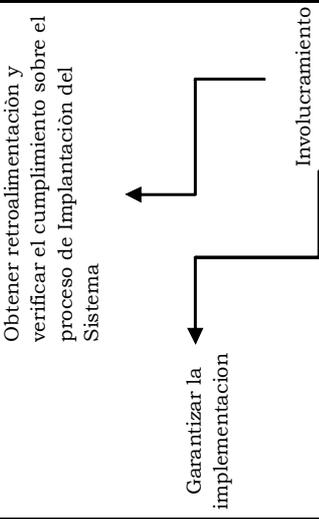
TABLERO DE CONTROL C-2

4.3.5.2 OBJETIVO ESTRATEGICO: Cumplimiento y reducción en los tiempos de ciclos en la cadena de valor

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE
<p>PROCESO INTERNOS</p> <p>The diagram illustrates the relationship between production cycle times and various internal processes. It starts with 'Cumplimiento con los Tiempos de ciclos productivos para la generación de los diversos productos' (top left), which leads to 'Liberación de Producto dentro de los máximos establecidos' (top right). This then leads to 'Cumplimiento de los tiempos de producción' (middle left), which leads to 'Adecuada provision y reposición de materias primas y materiales' (middle right). This leads to 'Adecuado procesos de Mantenimiento de las unidades productivas' (bottom right), which leads to 'Inspeccion de producto eficiente' (bottom left).</p>	<p>Cumplir con los Tiempos de ciclos productivos para la generación de los diversos productos</p> <p>Liberación de Producto dentro de los máximos establecidos</p> <p>Cumplimiento de los tiempos de producción</p> <p>Adecuada provision y reposición de materias primas y materiales</p> <p>Adecuado procesos de Mantenimiento de las unidades productivas</p> <p>Inspeccion de producto eficiente</p>	<p>Cumplir con los Tiempos de ciclos productivos para la generación de los diversos productos</p> <p>Liberación de Producto dentro de los tiempos máximos establecidos</p> <p>Cumplir con la cantidad de producción requerida en los tiempos establecidos</p> <p>Adecuada provision y reposición de materias primas y materiales</p> <p>Adecuado procesos de Mantenimiento de las unidades productivas</p> <p>manejar tiempos adecuados de inspeccion de productos</p>	<p>Dias Rotación de Inventarios</p> <p>Cumplimiento en el cronograma para lanzamiento de proyectos</p> <p>Tiempos promedios de liberación Producto Terminado</p> <p>% cumplimiento de programas de producción</p> <p>Cajas/hora producidas</p> <p>Dias de Inventario Materias primas y materiales (Dentro de los min y máx establecidos)</p> <p>% Costo de inventario a consignación/Total Inventario</p> <p>No. De paras no programadas en producción por falta de provision de Mat. Primas y Materiales</p> <p>Horas de para no programado planta / Horas total funcionamiento mes</p> <p>% Cumplimiento del Programa de Mantenimiento</p> <p>Tiempos de inspección de entrada Mat. Primas</p> <p>Tiempos de inspección de entrada Materiales</p>	<p></p>	<p>Gerencia General</p> <p>Calidad</p> <p>Producción</p> <p>Compras</p> <p>Mantenimiento</p> <p>Calidad</p>

TABLERO DE CONTROL C-3

4.3.5.3 OBJETIVO ESTRATEGICO: Implementación de sistemas de Calidad

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE
Procesos Internos Aprendizaje y Dinámica Organización	Obtener retroalimentación y verificar el cumplimiento sobre el proceso de Implantación del Sistema 	Obtener retroalimentación y verificar el cumplimiento sobre el proceso de Implantación del Sistema Garantizar la implementación y funcionamiento del sistema Medir el involucramiento de la dirección del sistema	% Implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 # de No Conformidades # de No Conformidades gestionadas / # de No Conformidades Totales		Calidad

4.3.6 Tablero de Control correspondiente al Factor Crítico del Éxito: "Desarrollo y ejecución del plan estratégico del Recurso Humano".

TABlero DE CONTROL D-1

4.3.6.1 OBJETIVO ESTRATEGICO: Gestión Estratégica del Recurso Humano

PERSPECTIVA	PROCESO CAUSA-EFECTO	OBJETIVO	INDICADOR	META	AREA RESPONSABLE
Aprendizaje y Desarrollo Organizacional		Plan de gestión estratégica del recurso humano que nos permita garantizar su aporte a la empresa así como mantenerlos motivados.	Cumplimiento en el Desarrollo e Implementación del Plan estratégico de Recursos Humanos		RRHH
		Capacitación estratégica que le permita a la empresa mantener un personal altamente capacitado	% Cumplimiento del Plan de capacitación		
		Adecuado proceso de Reclutamiento que le permita Contar con personal idóneo para la actividad contratado	No. De Horas capac./ persona empleados capacitados		
		Compromiso y pertenencia del personal con la organización	% Personal Contratado dentro de los niveles máx y medio máx de calificación		
		Adecuados procesos de evaluación y Motivación del personal	No. De no Conformidades en el cumplimiento de los requisitos de contratación de Personal		
			% de Rotación de Personal		
			% Ausentismo justificado		
	%Atrasos hora-mes				
		Cumplimiento en el Desarrollo e Implementación del plan de evaluación y Motivación del personal			

4.4 Cuadros de Mando por Unidad de Negocio.

4.4.1 Gerencia General

Descripción del Proceso:

Liderar la Empresa de acuerdo a las políticas definidas por el Directorio de la misma dentro del ámbito legal y estatutario establecido. Para lograr estos objetivos su función será la de coordinar los diferentes procesos administrativos y productivos a fin de que la planificación, dirección, ejecución, control y evaluación se cumplan adecuadamente.

Objetivo

Coadyuvar para que los objetivos empresa de la calidad empresarial se cumplan adecuadamente en un 100%

SUBPROCESO	RESPONSABLE	REGISTRO	DOCUMENTO	INSTRUMENTOS
Aplicación de las políticas empresariales	Gerente General	Informes parciales y anuales	Políticas	
Planificación General, Coordinación y control de los diferentes procesos administrativos y productivos	Gerente General	Presupuesto, actas, informes, memorando, correos electrónicos		
Actividades interinstitucionales y gubernamentales	Gerente General			

Fuente: Manual de Calidad de Desarrollo Agropecuario C.A.

CUADRO DE MANDO 1
GERENCIA GENERAL

Perspectiva	Indicador	Resultados				Meta			Tendencia	Periodos	Tablero de Control
		Promedio 2003	Promedio 2004	Promedio 2005	Meses/05	Mínima	Satisfactoria	Máxima			
Financiera	%Crecimiento Ventas/ Crecimiento PIB (Sector)					100%	102%	104%			A6
	Ventas Totales \$										A6
	Ventas Totales \$ Acumuladas/ Presupuesto					100%	105%	110%			A6
	Ventas licores \$										A6
	Ventas licores cajas/Presupuesto					95%	100%	105%			A6
	Ventas Alimentos \$										A6
	Ventas Salsa de Tomate mes (en Kgs)/Presupuesto					95%	100%	105%			A6
	Ventas Pasta de Tomate mes (en Kgs)/Presupuesto					95%	100%	105%			A6
	Ventas Mostaza mes (en Kgs)/ Presupuesto					95%	100%	105%			A6
	US\$ Promoción /Presupuesto										A6
	% Promoción licores/ Ventas							Max 6%			A6
	% Promoción alimentos/ Ventas							Max 6%			A6
	US\$ Gastos /Presupuesto						90%	95%	100%		
Cliente	Grado de Satisfacción al cliente(último estudio)					85%	90%	100%			B4
Procesos Internos	Dias Rotación de Inventarios					65	70	80			C2
	Capacidad Utilizada / Capacidad Instalada					85%	90%	100%			A1
	Cumplimiento en el cronograma para lanzamiento de proyectos					90%	95%	100%			C2

4.4.2 Departamento de Ventas

Descripción del Proceso:

Recepción, Difusión y Solución a las necesidades del Cliente

Objetivo:

Satisfacción del cliente.

SUBPROCESOS	RESPONSABLE	REGISTRO	DOCUMENTO
Facturación	Asistente de Ventas	Proyección Mensual Orden de pedido, Factura, guías de remisión	
Devoluciones y Reclamos	Jefe de Ventas	Informe de Devolución Informe de inspección interna de productos devueltos.	Procedimiento
Medición de la satisfacción del cliente.	Jefe de Ventas	Encuestas de medición	Procedimiento

Fuente: Manual de Calidad de Desarrollo Agropecuario C.A.

CUADRO DE MANDO 2
VENTAS

Perspectiva	Indicador	Resultados			Meta			Tendencia	Periodos	Tablero de Control
		Promedio 2004	Promedio 2005	Meses/05	Mínima	Satisfactoria	Máxima			
Financiera	Gasto de Ventas / Presupuesto				90%	95%	100%			A3
Cliente	No. Pedidos no atendidos/ Total de pedidos licores				0%					B1
	No. Pedidos no atendidos/ Total de pedidos alimentos				0%	0,50%	1%			B1
	Inventario de Producto Disponible promedio licores / Proyecciones mensuales				20% - 40%					B1
	Inventario de Producto Disponible promedio alimentos / Proyecciones mensuales				20% - 40%					B1
	Cajas Ron vendidas /No.Cajas proyectadas				85% - 120 %					B4
	Kgs. Salsa vendidos /Kgs. Salsa proyectados				85% - 120 %					B4
	Stock de producto Terminado/Proyección licores para el próximo mes				20% - 60%					B4
	Stock de producto terminado/Proyección alimentos para el próximo mes				20% - 60%					B4

4.4.3 Departamento de Diseño y Desarrollo

Descripción del Proceso

Desarrollo de nuevos productos.

Objetivo

Obtención del producto para satisfacer las necesidades del consumidor dentro de un cronograma de trabajo con un cumplimiento de no menos del 90%.

SUBPROCESOS	RESPONSABLE	REGISTRO	DOCUMENTO
Planificación	Gerente de Producción	Cronograma	Procedimiento
Desarrollo y Ejecución	G. Licores / G.Alimentos	Muestras estándar. Control de cambios	Procedimiento
Verificación y Validación	G. Licores/ G. Alimentos	Registro de Validación , análisis.	Procedimiento

Fuente: Manual de Calidad de Desarrollo Agropecuario C.A.

4.4.4 Departamento de Producción

Descripción Proceso de Licores

Elaboración de licores en función de los requerimientos de los programas de producción y sujetos a las normas técnicas pertinentes.

Objetivo Licores

Cumplir en un 100% con el plan de producción en Licores con un mínimo desperdicio no controlable.

SUBPROCESOS	RESPONSABLE	REGISTRO	DOCUMENTO	INSTRUMENTOS
Añejamiento	Gerente de Licores	Actas de ingreso ; Actas de sellamiento (INEN) Autorizaciones de envasamiento (INEN)	NTE-INEN 2015 Control de añejamiento. Requisitos	Alcoholímetro, termómetro, tablas de corrección de temperatura
Requisición de materia prima y materiales	Gerente de Licores	Egreso de bodega	Plan de Producción, procedimiento de requisición de materiales	
Preparación	Gerente de Licores	Acta de egreso, planilla	Fórmula Confidencial	Alcoholímetro, termómetro
Filtración	Supervisor			Filtros prensa
Envasado-Tapado, etiquetado.	Supervisor	Planilla de producción	Instructivo de operación maquinaria.	

Fuente: Manual de Calidad de Desarrollo Agropecuario C.A.

Descripción Proceso Alimentos

Elaboración de productos alimenticios en función de los requerimientos de los programas de producción y sujetos a las normas técnicas pertinentes.

Objetivo Alimentos

Cumplir en un 100% con el plan de producción en Alimentos con un mínimo desperdicio no controlable

SUBPROCESOS	RESPONSABLE	REGISTRO	DOCUMENTO	INSTRUMENTOS
Requisición de materia prima y materiales	Gerente de Alimentos	Solicitud de materia prima y materiales. Egresos de bodega	Plan de producción	
Preparación	Gerente de Alimentos	consumo de pasta, registro de mp utilizadas, planillas.	NTE-INEN 1026, Salsa de tomate, Requisitos Fórmula Confidencial	refractómetro, consistómetro, balanzas
Pasteurización	Supervisor	Registro de Temperatura		Controlador y registrador de Temperatura de Taylor
Envasado-Tapado etiquetado, encapsulado codificado encajonado, paletizado	Supervisor- Operador de tapadora, Operador de etiquetadora encapsulado y encajonadores	Planillas de producción, Ingreso de P.T a bodega, Reporte diario de producción	Instructivo de operación maquinaria	

Fuente: Manual de Calidad de Desarrollo Agropecuario C.A.

CUADRO DE MANDO 4
PRODUCCION

Perspectiva	Indicador	Resultados			Meta			Tendencia	Periodos	Tablero de Control
		Promedio 2003	Promedio 2004	Meses/05	Minima	Satisfactoria	Máxima			
Financiera	US\$ Desviaciones en Consumos Mat. Primas y Materiales									A1
Cliente	Dias de Respuesta a Pedidos no atendidos									B1
Procesos Internos	% Desperdicio en Producción									A1
	% Mermas en Añejamiento									A1
	% cumplimiento de programas de producción									C2 Y B1
	No. Horas Extras mes /Lts o kgs adic.a la capac. Máx. envasados mes									A1
	Cajas/hora producidas									A1 Y C2
	Kg/h de Vapor utilizado en planta/ Lts.o Kgs producidos									A1
	M3 de Agua utilizado en planta/ Lts.o Kgs producidos									A1
	Kwh utilizados en planta/ Lts.o Kgs producidos									A1
	Lts o Kgs reprocesados mes									C1
	# de No Conformidades Producto fuera de especific.									C1
# de No Conformidades en practicas de producción.									C1	
# de No Conformidades detectadas en la inspección final									C1	

* Las metas de cada uno de estos indicadores difieren para cada planta productiva.

4.4.5 Departamento de Compras

Descripción del Proceso:

Proveer de materias primas, materiales e insumos de la manera mas oportuna, eficiente y adecuada, cumpliendo con los procedimientos y especificaciones de calidad establecidos.

Objetivo:

Numero de no conformidades relacionadas con: paras en producción por falta de materiales, material defectuoso.

SUBPROCESOS	RESPONSABLE	REGISTRO	DOCUMENTO
Planificación de la Producción licores y alimentos	Jefe Administrativo Financiero	Plan de Producción	Proyección de ventas del distribuidor
Planificación de requerimientos de materias primas, materiales e insumos	Jefe Administrativo Financiero	Planificación de compras y Petición de compra	Reportes diarios de producto terminado, Reportes semanal de m.p y materiales, Proyecciones venta cliente, Estadísticas de ventas, Presupuesto-procedimientos
Emisión de órdenes de pedido	Asistente de compras	Ordenes de compra, e-mail	Procedimiento petición de compra-Planificación de compra
Evaluación y selección de proveedores	Jefe Administrativo Financiero	Ficha para evaluación de proveedores	Procedimiento

Fuente: Manual de Calidad de Desarrollo Agropecuario C.A.

**CUADRO DE MANDO 5
COMPRAS**

Perspectiva	Indicador	Resultados				Meta			Tendencia	Periodos	Tablero de Control
		Promedio 2003	Promedio 2004	Promedio 2005	Meses/05	Minima	Satisfactoria	Máxima			
Financiera	US\$ de variaciones en Costos de M.Prima y Materiales Licores										A2
	Variaciones Costo de Licores vs Presup.					0%	2%	4%			A2
	Variaciones en Costos de M.Prima Licores vs. Presupuesto					0%	2%	4%			A2
	Variaciones en Costos de Materiales de Licores vs. Presupuesto					0%	2%	4%			A2
	Variaciones en Costos de Alimentos vs Presupuesto					0%	2%	4%			A2
	Variaciones en Costos de Pasta de Tomate vs. Presup.					0%	2%	4%			A2
	Variaciones en Costos de otras Materias Primas Alim.vs Presup.					0%	2%	4%			A2
	Variaciones en Costos Materias Primas Auxiliares Alim. Vs. Presup					0%	2%	4%			A2
	US\$ de variaciones en Costos Materiales Alim.vs Presup.					0%	2%	4%			A2
Procesos Internos	Dias promedio de inventario Pasta de Tomate					15 - 30 dias					
	% de Mat. Primas Import con dias inventario < a los min. De reposic.					100%					C2
	% de Mat. Primas Nacionales (15 - 30 dias reposic.) con dias inventario < a los min. De reposic.					100%					C2
	% de Mat. Primas Nacionales (1-15 dias reposic.) con dias inventario < a los min. De reposic.					100%					C2
	% Costo de inventario a consignación/Total Inventario					10%	15%	20%			C2
	No. De paras no programadas en produccion por falta de provision de Mat. Primas y Materiales					0					C2
	% de materia Prima y materiales defectuosos/ Total adquiridos					4	2	1			C1

4.4.6 Departamento Financiero

Descripción del Proceso:

Manejo del Flujo de efectivo en función de las necesidades e intereses de la empresa.

Objetivo:

Reducir el gasto financiero y maximizar la tasa de endeudamiento + 1.4% de la tasa activa referencial

SUBPROCESOS	RESPONSABLE	REGISTRO	DOCUMENTO
Elaboración del flujo de caja semanal y mensual	Jefe Administrativo financiero	Flujo de caja semanal y mensual	
Obtención de Créditos bancarios	Jefe Administrativo financiero	Nota de Credito Bancario	
Cobros Clientes	Jefe Administrativo financiero	Ingresos de Caja	Procedimiento de Tesorería
Pagos Proveedores	Jefe Administrativo financiero, Asistente Financiero	Comprobante de cheque, Débitos por transferencias, vales de caja	Procedimiento de Tesorería
Inversiones Financieras	Jefe Administrativo financiero	Documento de inversión	Procedimiento de Tesorería
Análisis financiero	Jefe Administrativo financiero	Indices financieros, Estadísticas, cuadros comparativos	Estados Financieros

Fuente: Manual de Calidad de Desarrollo Agropecuario C.A.

4.4.7 Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Proceso

Selección, reclutamiento, capacitación, evaluación y control de los recursos humanos manteniendo un ambiente favorable con personal motivado.

Objetivo

Garantizar la capacitación y competencia permanente del personal a todos los niveles de la organización.

SUBPROCESOS	RESPONSABLE	REGISTRO	DOCUMENTO
Reclutamiento	Jefe de personal	Hojas de vida de aspirantes	Organigrama, Manual de RRHH
Selección y contratación de personal	Jefe de personal	solicitud de empleo, contratos, aviso entrada IESS, memorando	Manual de rrhh
Capacitación de personal	Jefe de personal	Cronograma, certificados de capacitación, solicitud de capacitación,	Manual de rrhh
Administración y Control de personal (atrasos, vacaciones, uniformes, permisos, multas, etc)	Jefe de personal	Reporte diario de asistencia y atrasos, liquidación de vacaciones, tarjeta de vacaciones, memos, rol de pagos, permiso de personal, liquidación de gastos de viajes, registro individual de sobre tiempos, orden de ingreso a fábrica, registro de trabajador, Solicitud de préstamos de personal,	Manual de rrhh

Fuente: Manual de Calidad de Desarrollo Agropecuario C.A.

4.4.8 Departamento de Calidad

Descripción del Proceso

Garantizar un sistema de calidad eficiente a través de la normalización interna, que permite obtener una calidad confiable de nuestros productos.

Objetivo

Evitar no conformidades en los diferentes procesos de control de calidad y sistemas de gestión de calidad implantados.

SUBPROCESOS	RESPONSABLE	REGISTRO	DOCUMENTO
Inspección de entrada (materias primas / materiales)	Laboratoristas/Jefe de Calidad		
Inspección de materia prima . Materiales, producto en proceso, terminado y devoluciones	Laboratoristas y Jefe de calidad	Inspección de materias primas, Informe de Inspección Interna de productos devueltos, aji , mostaza, vinagre cromatogramas, Registro de Acidez, grado alcohólico,(revisar con Bebita)	Procedimientos
Liberación de lotes de producto terminado	Laboratorista- microbióloga	Certificado de liberación de lotes	
Calibraciones de equipos	Laboratorista e INEN		
Normalización Interna	Jefe de Calidad		Procedimientos
Auditorias Internas	Jefe de Calidad		Procedimientos

Fuente: Manual de Calidad de Desarrollo Agropecuario C.A.

CUADRO DE MANDO 8
CALIDAD

Perspectiva	Indicador	Resultados				Meta			Tendencia	Periodos	Tablero de Control
		Promedio 2003	Promedio 2004	Promedio 2005	Meses/05	Mínima	Satisfactoria	Máxima			
Cliente	No. Devoluciones por calidad del producto					0					B2
Procesos Internos	Tiempos de inspección de entrada Mat. Primas					Máx 1					C2
	Tiempos de inspección de entrada Materiales					Máx 1					C2
	% de material o materias primas defectuoso detectado en Planta					0%	0,50%	1%			C1
	Tiempos promedios de liberación Producto Terminado					Máx 5					C2
	Tiempo de respuesta en el gestionamiento de las devoluciones					Máx 5					B2
	% Implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000					Según cronograma de implantación.					C3
	Aprendizaje y Crecimiento	# de No Conformidades					0				
# de No Conformidades gestionadas/# de No Conformidades Totales						0					C3

4.4.9 Departamento de Bodegas

Descripción del Proceso

Garantizar la confiabilidad de la información sobre los productos almacenados en las bodegas y el normal flujo de los mismos hacia las dependencias de la empresa o fuera de ella, precautelando la integridad de los productos para su correcta conservación.

Objetivo

Cero no conformidades: información, despachos, recepción, custodia y conservación de materiales y productos.

SUBPROCESOS	RESPONSABLE	REGISTRO	DOCUMENTO
Recepción de materias primas, materiales e insumos	Bodeguero-inspector	Ingreso-Egreso de Bodega, reporte de materias primas y materiales	Procedimiento, listas de empaque, guías de remisión proveedores, guías de transporte, factura de proveedores.
Entrega de materias primas, materiales e insumos a producción y mantenimiento	Bodeguero-inspector	Ingreso-Egreso de Bodega, reporte de materias primas y materiales	Procedimiento
Recepción de producto terminado	Bodeguero-inspector		Procedimiento
Despacho de producto terminado.	Bodeguero-inspector	Reporte de existencia de producto terminado y en proceso.	Guías de remisión, Procedimiento
Control de materiales de reciclaje	Administrador de bodega	Autorización de salida de materiales de desecho.	Procedimiento.

Fuente: Manual de Calidad de Desarrollo Agropecuario C.A.

CUADRO DE MANDO 9
BODEGAS

Perspectiva	Indicador	Resultados				Meta			Tendencia	Periodos	Tablero de Control
		Promedio 2003	Promedio 2004	Promedio 2005	Meses/05	Mínima	Satisfactoria	Máxima			
Financiera	\$ Ventas material de reciclaje										A4
	\$ Gasto en Manejo de bodegas										A3
	Palets devueltos/Palets recibidos (acumulado)					80%	90%	100%			A2
	No.de tanques vendidos/No.de tanques comprados (acumulado)					80%	90%	100%			A4
Cliente	No. De no conformidades en despachos realizados					0					B2
	No. De no conformidades en la conservación del producto en Bodega					0					C1

4.4.10 Departamento de Mantenimiento

Descripción del Proceso

Servicios oportunos a los diferentes centros de producción y secciones administrativas, con un mantenimiento preventivo que garantice el normal funcionamiento de los equipos.

Objetivo

Evitar innecesarias paralizaciones a través de la revisión periódica y atención permanente al funcionamiento de las maquinarias.

SUBPROCESOS	RESPONSABLE	REGISTRO	DOCUMENTO
Planificación de mantenimiento preventivo	Jefe de mantenimiento	Planificación de trabajos de mantenimiento	
Trabajos emergentes de mantenimiento	Jefe de mantenimiento	Petición de trabajo, Plan de inspección periódica de maquinaria, registro de mantenimiento de maquinaria y otros	Procedimiento
Mantenimiento anual de plantas de producción	Jefe de mantenimiento	Registro de mantenimiento de maquinaria y otros	Procedimiento
Mantenimiento áreas verdes	Jefe de mantenimiento	Registro de mantenimiento de maquinaria y otros	Procedimiento
Mantenimientos varios de fábrica	Jefe de mantenimiento	Registro de mantenimiento de maquinaria y otros	Procedimiento
Mantenimiento de calderos y planta de agua	Calderista	Registros	
Seguridad Industrial	Jefe de mantenimiento		Procedimiento

Fuente: Manual de Calidad de Desarrollo Agropecuario C.A.

CUADRO DE MANDO 10
MANTENIMIENTO

Perspectiva	Indicador	Resultados				Meta			Tendencia	Periodos	Tablero de Control
		Promedio 2003	Promedio 2004	Promedio 2005	Meses/05	Minima	Satisfactoria	Máxima			
Financiera	Gastos total Mantenimiento/ Presupuesto					90%	95%	100%			A1 Y A3
	Gasto Mantenimiento Planta de Alimentos/ Presupuesto					90%	95%	100%			A1
	Gasto Mantenimiento Planta licores/ Presupuesto					90%	95%	100%			A1
	Gasto Mantenimiento de Calderos/ Presupuesto					90%	95%	100%			A1
	Gasto de Mantenimiento Planta de Agua/ Presupuesto					90%	95%	100%			A1
	Gasto Manto. seccion taller de Mantenimiento/ Presupuesto					90%	95%	100%			A3
	Gasto Mantenimiento Otras Areas/ Presupuesto					90%	95%	100%			A3
	Gasto de Mantenimiento de vehiculos/ Presupuesto					90%	95%	100%			A3
	Procesos Internos	Cantidad Vapor generado /Costos de produccion de vapor registrados					307,08	324,14	341,20		
\$ Gastos Producción de agua / m3 agua producido						0,11	0,13	0,15			A1
% Cumplimiento del Programa de Mantenimiento						90%	95%	100%			B1 Y C2
Horas de para no programado planta / Horas total funcionamiento mes						1%	2%	5%			C2, B1 Y A1

4.7 Administración del Sistema

Para una adecuada implementación y funcionamiento del Sistema de Cuadro de Mando Integral en cualquier tipo de empresa, es necesario definir la forma de cómo va a ser administrado dentro de la organización con la finalidad de que se constituya en una herramienta efectiva en la ejecución de la estrategia empresarial.

En esta virtud la Administración del Score Card abarca los diversos procesos de planificación, organización, ejecución y control del sistema que la empresa deberá poner en práctica con el propósito de garantizar su óptimo funcionamiento.

4.7.1 Planificación:

Implica fundamentalmente la definición de las metas u objetivos para cada uno de los indicadores de las diferentes unidades de negocio de la compañía. Este proceso se lo realiza en forma general cada año, y en él se establecen todos los objetivos en función de las estrategias trazadas por la empresa y que son reflejados en el presupuesto de la compañía. De igual manera para estos propósitos se considera el historial del comportamiento de cada indicador durante los períodos anteriores, así como el criterio de los responsables de cada área.

Cabe señalar que estas metas u objetivos son puestas en conocimiento y aprobadas por la Gerencia General, los mismos que podrán ser revisados dependiendo de los cambios en las estrategias empresariales, o por otro tipo de circunstancias que en el proceso se puedan generar.

4.7.2 Organización:

Es importante que la Gerencia general designe a un responsable de la administración del Cuadro de Mando, en el caso de Desarrollo Agropecuario, se

ha determinado al Jefe de Aseguramiento de Calidad como el encargado de esta actividad. Sus responsabilidades son las de asesorar a los diversos departamentos durante la implantación del sistema, así como de consolidar la información de los distintos cuadros de mando, de todas las unidades de negocio, en un esquema macro para el análisis gerencial. Por otra parte se encarga también de la coordinación de las diversas presentaciones, así como la gestión y el seguimiento de las decisiones que en estas sean tomadas.

Para el manejo de los Cuadros de Mando, cada uno de las Unidades de Negocio deberán alimentar la información requerida a sus respectivo cuadros en base a una fuente de datos determinada y especificada, esto con la intención de que en el caso de que varios cuadros requieran de dichos datos para la ejecución de sus indicadores, se mantenga siempre un mismo tipo de información.

4.7.3 Presentación y Seguimiento:

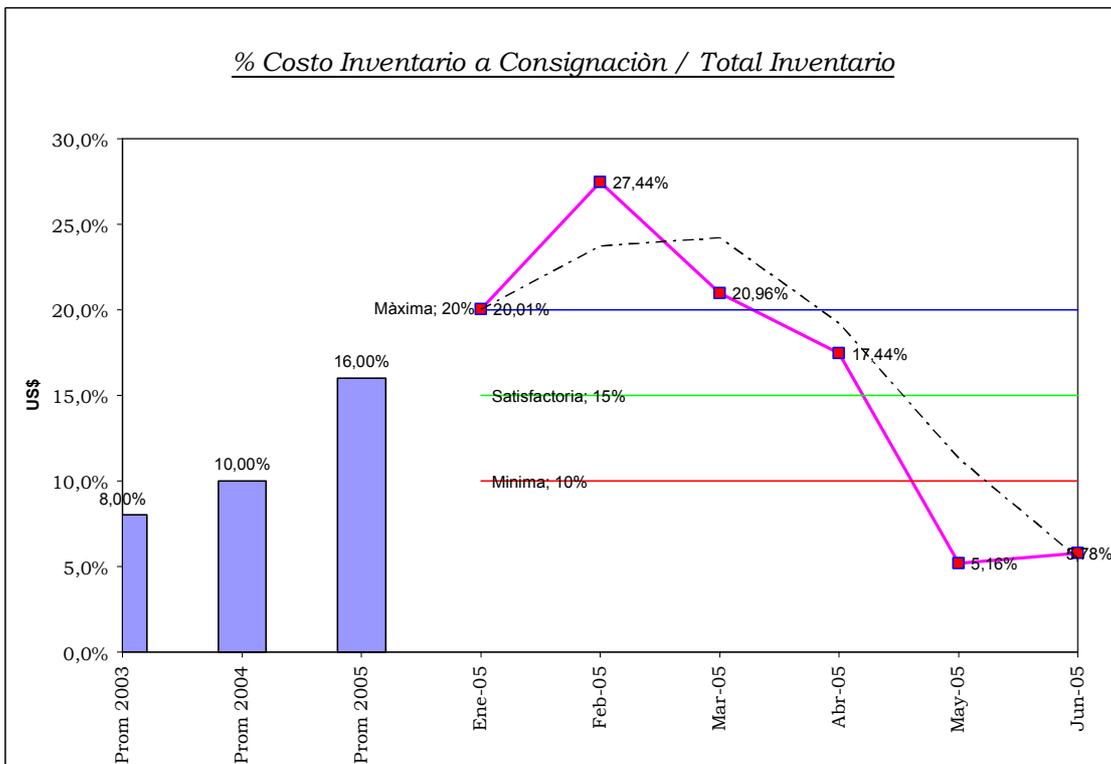
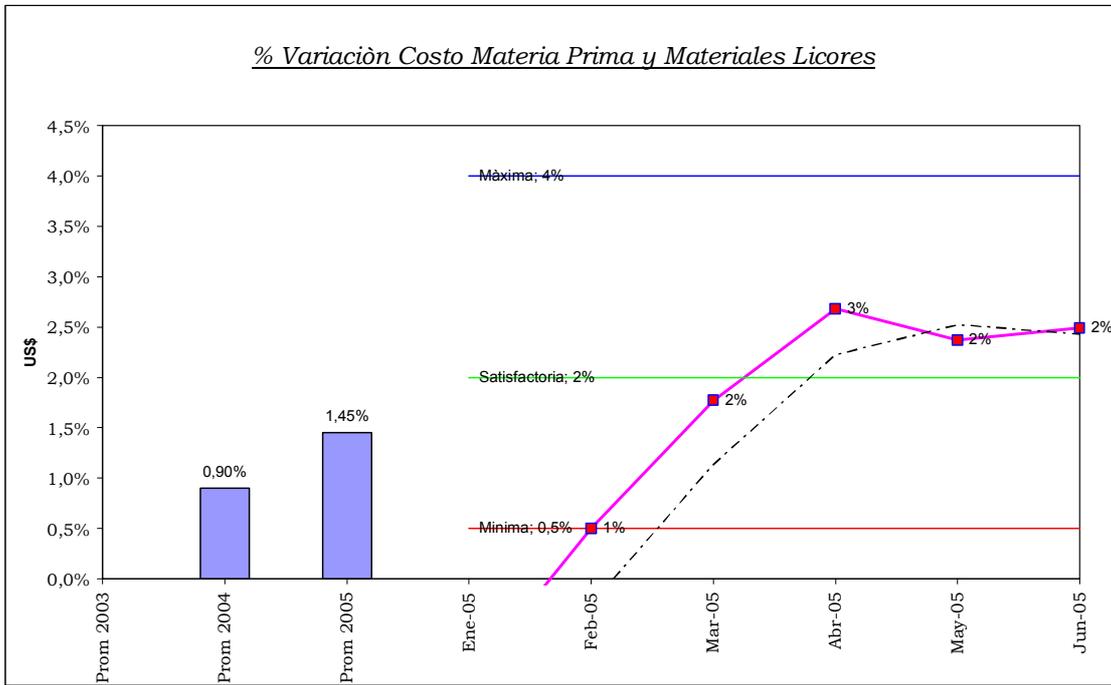
El seguimiento y presentación de los resultados obtenidos, por parte de cada Unidad de Negocio, se realizará de forma mensual, en una reunión ampliada con la presencia de todos los responsables más la Gerencia General. En esta se expondrán, a más de los resultados de sus indicadores, las gestiones realizadas, así como las acciones a seguir para la consecución de las metas planteadas. El diálogo y el aporte de los participantes son necesarios con el fin de que todos apoyen, en la consecución de los objetivos de las diversas unidades y, por lo tanto, de la organización en general.

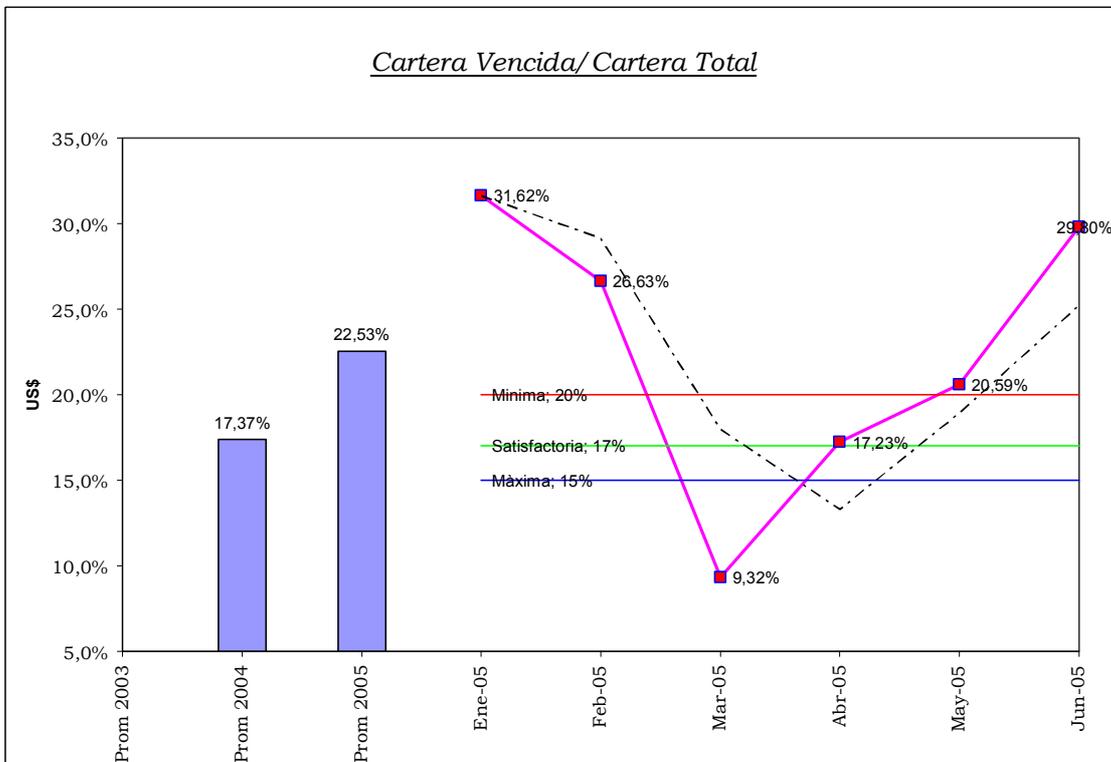
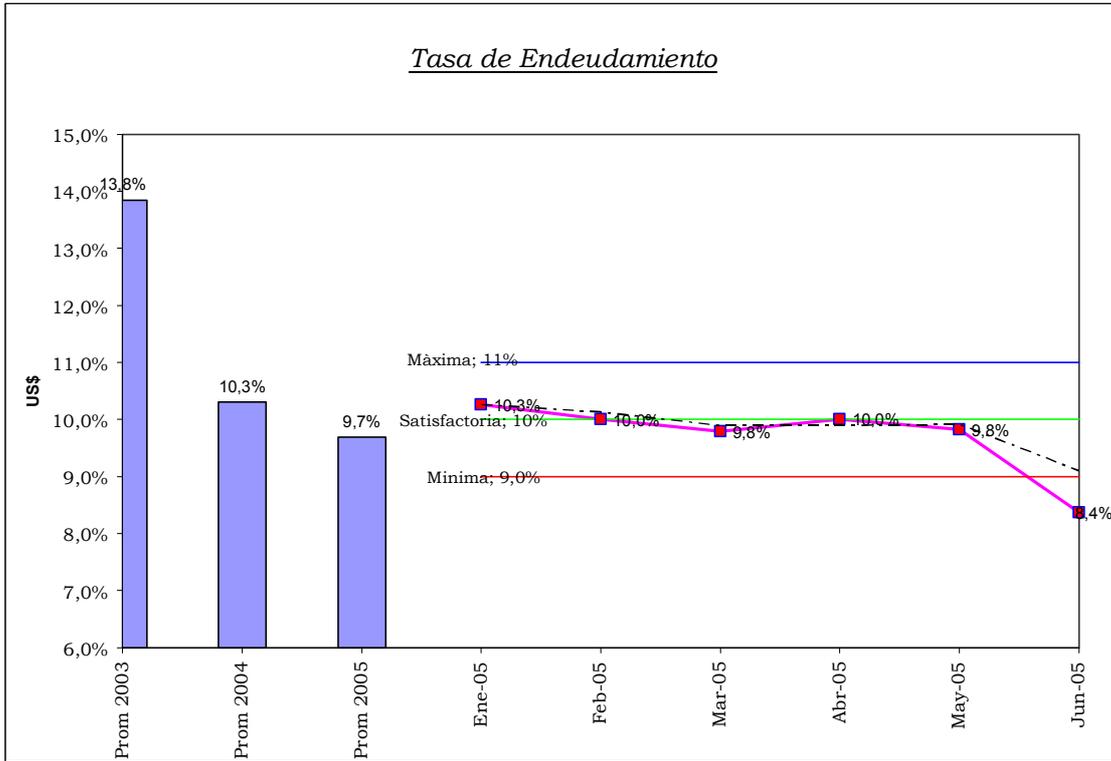
Para una mejor apreciación de los resultados registrados, se ha establecido que su presentación se realice mediante la elaboración de gráficos de tendencia, para los indicadores más importantes de cada unidad de negocio, así como la implementación de un esquema de semáforos para los resultados registrados con el propósito de tener una mejor visualización del cumplimiento de las metas planteadas para cada indicador. A manera de ilustración para el presente trabajo a continuación ejemplificamos los cuadros de mando de los

departamentos de compras, financiero y ventas, así como los gráficos de dos de sus indicadores más importantes:

**CUADRO DE MANDO
COMPRAS**

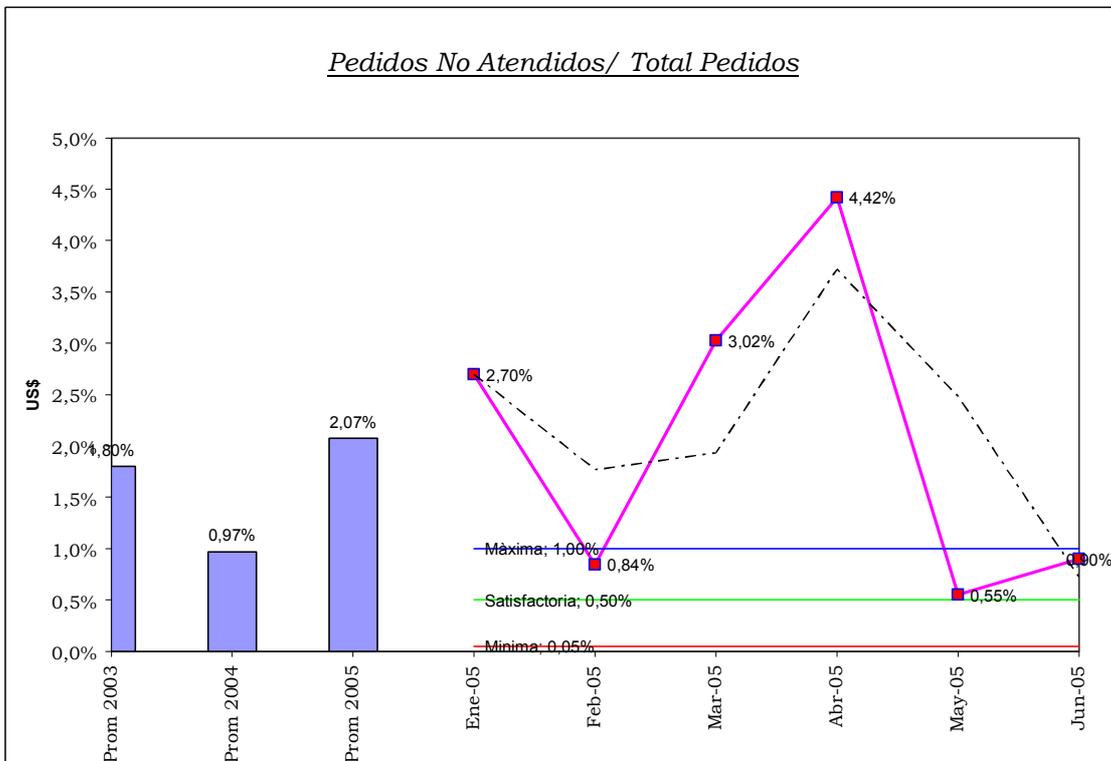
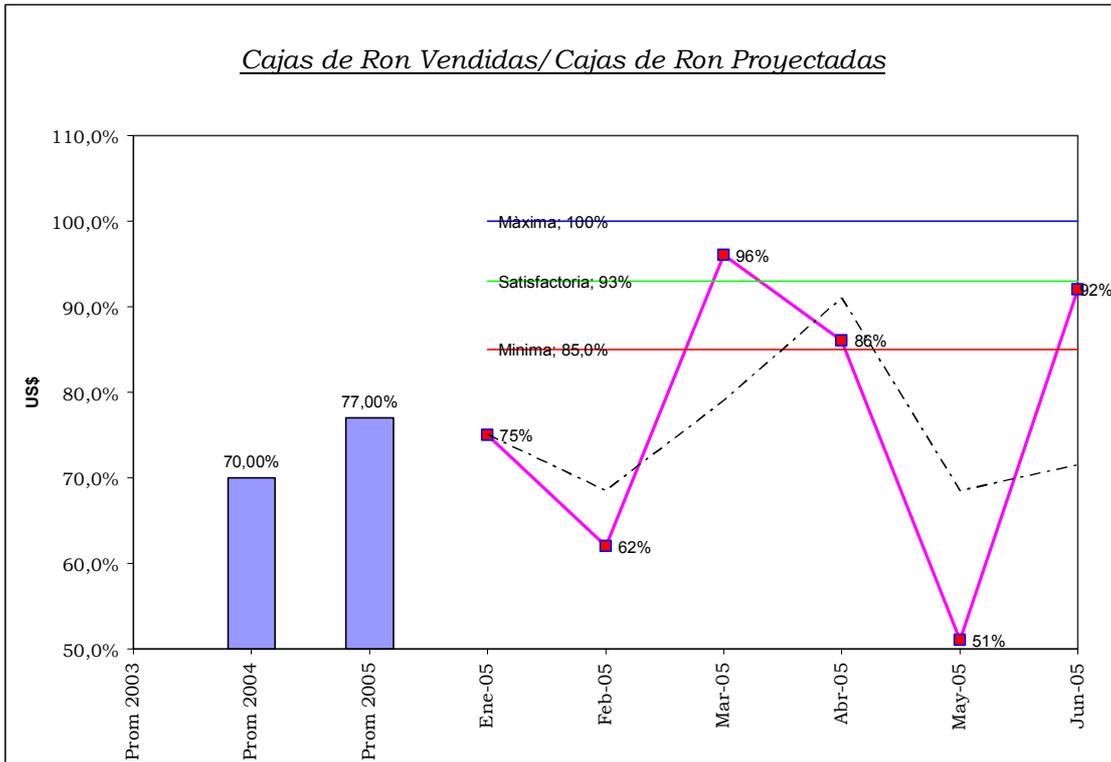
Perspectiva	Indicador	Resultados									Meta			Tablero de Control		
		Promedio 2003	Promedio 2004	Promedio 2005	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Mínima	Satisfactoria	Máxima			
Financiera	US\$ de variaciones en Costos de M.Prima y Materiales LIC Y ALIMENTOS															A2
	US\$ de variaciones en Costos de M.Prima y Materiales Licores vs. Presupuesto	ND	0,90%	1,45%	-1,00%	0,50%	1,77%	2,68%	2,37%	2,49%	0%	2%	4%			A2
	US\$ de variaciones en Costos de M.Prima Licores vs. Presupuesto	ND	-0,04%	1,02%	0,49%	0,88%	1,02%	1,30%	1,90%	1,40%	0,00%	2%	4%			A2
	US\$ de variaciones en Costos de Materiales de Licores vs. Presupuesto	ND	1,27%	1,63%	1,16%	1,88%	1,50%	1,60%	1,70%	1,80%	0,00%	2%	4%			A2
	US\$ de variaciones en Costos de M.Prima y Materiales Alimentos/Presupuesto	ND	1,22%	-0,30%	-3,30%	-1,20%	-0,20%	0,20%	0,30%	0,20%	0,00%	2%	4%			A2
	US\$ de variaciones en Costos de Pasta de Tomate vs. Presupuesto	ND	1,37%	-0,93%	-2,30%	-2,10%	-2,15%	-1,80%	0,20%	0,30%	0,00%	2%	4%			A2
	US\$ de variaciones en Costos de otras Materias Primas vs. Presupuesto	ND	-19,22%	-0,87%	-4,56%	-2,40%	-2,50%	1,90%	1,83%	4,64%	0,00%	2%	4%			A2
	US\$ de variaciones en Costos Materias Primas Auxiliares vs. Presupuesto	ND	0,52%	1,73%	1,70%	1,73%	1,70%	1,60%	1,77%	1,74%	0,00%	2%	4%			A2
	US\$ de variaciones en Costos Materiales Alimentos vs. Presupuesto	ND	1,54%	-0,38%	-0,39%	-0,37%	-0,37%	-0,38%	-0,40%	-0,41%	0,00%	2%	4%			A2
Procesos Internos	Días promedio de Inventarios Pasta de Tomate	ND	ND	25	53	43	18	26	12	13	15-45 días					C2 Y B1
	% De Mat Primas Import con días inventario fuera de los mínimos de reposic.	ND	ND	100%	100%	82%	100%	100%	100%	100%		100%				C2 Y B1
	% De Materias primas y Mater nacionales (reposic 15-30días) fuera de los mínimos de reposic.	ND	ND	100%	100%	95%	95%	100%	100%	90%		100%				C2 Y B1
	% De Materias primas y Mater nacionales (reposic 1-15días) fuera de los mínimos de reposic.	ND	ND	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%				C2 Y B1
	% Costo de inventario a consignación/Total Inventario	ND	ND	16%	20%	27%	21%	17%	5%	6%	10%	15%	20%			C2





CUADRO DEMANDO
VENTAS

Perspectiva	Indicador	Resultados									Meta			Tendencia	Periodos	Tablero de Control
		Promedio 2003	Promedio 2004	Promedio 2005	Enero	Febrero	Mazo	Abril	Mayo	Junio	Mínima	Satisfactoria	Máxima			
Financiera	Gasto de Ventas / Presupuesto	108%	113%	110%	101%	97%	97%	121%	104%	140%	90%	95%	100%			A3
	Pedidos no atendidos/ Total de pedidos licores	ND	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%				BI	
	Pedidos no atendidos/ Total de pedidos alimentos	ND	1%	2,07%	2,70%	0,84%	3,02%	4,42%	0,55%	0,90%	0%	0,5%	1%		BI	
	Inventario de Producto Disponible promedio licores / Proyecciones mensuales	ND	30%	45%	40%	57%	63%	32%	40%	38%	20%-40%				BlyC2	
	Inventario de Producto Disponible promedio alimentos / Proyecciones mensuales	ND	45%	31%	30%	29%	35%	41%	30%	23%	20%-40%				BlyC2	
	Cajas Rtn vendidas /No.Cajas proyectadas	ND	70%	77%	75%	62%	96%	86%	51%	92%	85%- 120%				B4	
	Fgs. Salsa vendidas /Fgs. Salsa proyectadas	ND	92%	84%	55%	83%	105%	83%	106%	73%	85%- 120%				B4	
	Stock de producto Terminado/proyeccion licores para el próximo mes	ND	64%	60%	46%	77%	85%	39%	62%	53%	20%- 60%				B4	
	Stock de producto terminado/proyeccion alimentos para el próximo mes	ND	40%	44%	43%	36%	48%	57%	42%	37%	20%- 60%				B4	
Aprendizaje y Crecimiento	# de no Conformidades	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND						
AI	%No conformidades Totales/No conformidades Gestionadas	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND						



CONCLUSIONES

En la actualidad, las empresas se desenvuelven en un ambiente extremadamente competitivo, producto de la innovación tecnológica y la globalización de los mercados. Desarrollo Agropecuario, como la mayoría de las empresas de la industria ecuatoriana, no está aislado a esta realidad, y por lo tanto, está obligado a realizar acciones que le permitan alcanzar los niveles de competitividad adecuados, para enfrentar las amenazas de la competencia nacional e internacional, así como aprovechar las oportunidades que ofrecen estos mercados.

En esta virtud DACA, ha buscado la implantación de esquemas internos de administración y gestión estratégica que le permitan alcanzar y sustentar un desarrollo empresarial a largo plazo, a través del mejoramiento continuo de sus procesos internos y el trabajo conjunto de todos sus departamentos para la consecución de los objetivos y metas empresariales.

Por lo expuesto en capítulos anteriores, el sistema de Cuadro de Mando Integral cubre estas expectativas, por lo que su implementación en Desarrollo Agropecuario C.A. es indispensable y se constituye en el objetivo principal del presente trabajo, del cual hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- La toma de decisiones y el análisis de los resultados empresariales, se fundamentaban en la información generada por los diferentes tipos de reportes contables que emitía la empresa. Por lo tanto, se puede admitir que el crecimiento de DACA estaba orientado únicamente a la obtención de los resultados de tipo financiero- contable esperados, descuidando de esta manera el desarrollo de otras perspectivas como las del servicio al cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo, que se constituyen en las bases o cimientos para la consecución de los objetivos financieros futuros.

- Tradicionalmente Desarrollo Agropecuario C.A., establece sus objetivos financieros en el Presupuesto anual, aprobado por el Directorio de la compañía, el mismo que es evaluado y analizado periódicamente por su comité ejecutivo. Sin embargo, la consecución de estos resultados responden a diversas gestiones internas (inductores de resultados) realizadas por los departamentos que conforman la empresa, y que generalmente no son revisados y evaluados de una manera sistemática y ordenada. Por lo tanto, la compañía no ha tenido un esquema que le permita trasladar sus objetivos macro hacia las distintas unidades de negocio que la conforman, y que le permita revisar y gestionar las acciones requeridas para la obtención de los resultados financieros propuestos.
- Por otro lado el esquema presupuestario que manejaba la empresa pretendía revisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos financieros trazados, sin embargo éste no le permitía a la empresa generar un marco de análisis con el propósito de redefinir objetivos y buscar por lo tanto el mejoramiento continuo de la compañía. Por lo expuesto DACA requería urgentemente de un sistema de gestión que le permita solventar los inconvenientes existentes en la administración estratégica de sus objetivos y metas propuestas.
- Para la implementación del Sistema, en el presente trabajo, se incluye una descripción de la empresa, así como un análisis de su entorno y el mercado en el que comercializan sus productos, con el propósito de tener un claro concepto sobre la compañía y sus expectativas de desarrollo. De igual manera, se realiza un análisis estratégico que sumado al análisis situacional, nos permiten sentar las bases para la definición de sus objetivos estratégicos.

- La Visión, Misión y valores empresariales, fueron redefinidos en coordinación con la alta gerencia, en función de los cuales se establecieron las metas estratégicas para cada una de las perspectivas de desarrollo de la empresa, que son las siguientes:
 - Financiera: Alcanzar los niveles de Rentabilidad Presupuestados
 - Cliente: Incrementar el Grado de Satisfacción de los Clientes
 - Procesos Internos: Generación de bienes y servicios de calidad
 - Aprendizaje y Desarrollo: Mantener empleados productivos que contribuyan con el desarrollo de la compañía.

- La consecución de estas metas depende de la eficiencia en que sean atendidos siete "factores críticos del éxito", que fueron determinados en la empresa, luego de un análisis conjunto con la dirección y funcionarios de la organización. A su vez, la atención de cada factor esta supeditada al logro de objetivos estratégicos, los mismos que son evaluados y gestionados a través de la administración de una serie de indicadores internos por parte de los responsables de cada área de la organización. Estos indicadores, fueron definidos mediante una relación causa – efecto, teniendo como finalidad la consecución de los objetivos planteados. A su vez fueron asignados a cada "unidad de negocio" a través de la elaboración de los diversos Cuadros de Mando. De esta manera a través del Cuadro de mando y el mapa estratégico se puede tener una visión integral de la estrategia de la empresa, las cuatro perspectivas de la organización, sus objetivos e interrelaciones y los indicadores a través de los cuales se mide el logro de tales objetivos, pudiendo ver las interrelaciones existentes y la influencia de las diversas variables consideradas en el logro de la estrategia de la empresa.

- La implementación del Sistema, adicionalmente implicó la determinación de metas para cada indicador en función de los planes globales de la organización y considerando los resultados registrados en períodos

anteriores. Para este propósito se levanto una serie de información estadística y en función de un detenido análisis conjuntamente con los responsables de cada proceso, se fijaron las metas para cada uno de los indicadores. Finalmente, se concluyó el proceso de implementación definiendo los mecanismos para la administración de este sistema, para lo cual se determinó un coordinador general, y los diferentes procesos y responsables en la diversas fases de la administración del "Score Card" .

- El éxito o fracaso, de la implantación de un nuevo sistema de gestión o proceso administrativo en una organización, depende en gran medida de factores internos de la empresa y del grado de adaptabilidad del personal a este esquema. En esta virtud, en Desarrollo Agropecuario C.A. su implementación se fundamentó en el apoyo y compromiso incondicional por parte de la gerencia general, demostrado a través de su participación y colaboración en este proceso. De igual manera, otro aspecto importante considerado en la implantación del sistema, fue la participación activa del personal involucrado. Para lo cual se realizaron diversas reuniones de inducción y motivación a todos los trabajadores, estableciéndose inclusive un esquema de remuneración variable en función de la consecución de sus objetivos departamentales y los de la organización
- Finalmente cabe señalar que el sistema implementado, tiene la suficiente flexibilidad, para realizar cambios en las metas, indicadores u objetivos planteados en función de las necesidades y expectativas de la organización. De igual manera su proceso de administración podrá irse automatizando a través de la implantación de un software que le permitan a futuro generar los resultados, reportes y cuadros de tendencia de una manera más ágil y oportuna.

DISEÑO DE TESIS.

SELECCION Y DELIMITACION DEL TEMA

El tema seleccionado pretende conducirnos a la elaboración de un instrumento facilitador del logro de los objetivos empresariales y del manejo de las estrategias del negocio, a través del permanente ajuste de los indicadores internos y externos de la organización.

En el ámbito del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Score Card, el tradicional modelo de contabilidad financiera del coste histórico, que mide hechos y resultados pasados, se complementa con indicadores de actuación futura, al considerar el valor de la inversión que se realiza en el conocimiento y participación de los clientes, de los proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

En este contexto, el tema tiene una perspectiva de integración entre los indicadores de resultados que miden el presente y el pasado, inductores que impulsan el futuro, y factores de actualización del valor, que garantizaría el permanente éxito empresarial.

Su aplicación, en consecuencia, se adecuaría a cualquier organización de derecho público o privado, y proponemos hacerlo en la empresa Desarrollo Agropecuario C.A. debido a la coyuntura existente entre la empresa y los autores, además de que, actualmente nos encontramos asesorando la implementación de este sistema en la compañía; por lo que esta investigación va a tener un resultado práctico.

Con estos antecedentes el tema de investigación se sintetiza en los siguientes términos:

"EL SCORE CARD COMO MECANISMO DE GESTION DE LA PLANEACION
ESTRATEGICA DE DESARROLLO AGROPECUARIO C.A.".

JUSTIFICACION DEL TEMA

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global, en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario buscar nuevos enfoques en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de transición, las empresas buscan elevar sus índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que están obligando a que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra, a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación, por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa como: los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, la competencia, el mercado y, por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, insertados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

En virtud a lo anterior, es necesario que las empresas cuenten con objetivos a corto y largo plazo, así como con herramientas de gestión durante los procesos, que permitan tomar decisiones más acertadas para alcanzar estos objetivos.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral, permite llenar el vacío existente en la mayoría de las empresas, en la medida en que su visión y estrategias se convierten en conjuntos ordenados de indicadores de actuación y ejecución de los planes estratégicos.

El sistema a aplicarse tendría especial importancia en cuanto involucraría al personal de la institución a la consecución de los objetivos. En consecuencia el Cuadro de Mando induciría a que las habilidades y conocimientos de los involucrados reaccionen, adecuada y oportunamente, ante las distintas variables internas y externas.

Por ello se justifica este trabajo como una alternativa teórico, práctica de un sistema de gestión, derivado de las estrategias y capacidades propias de las empresas, que facilitarían el logro de los objetivos gerenciales bajo el ritmo de indicadores de actuación.

PROBLEMATIZACION

El problema, en consecuencia, es el de buscar un mecanismo de ajuste en los índices de medición de las empresas que aplican este tipo de sistemas organizativos, mecanismo con el cual la administración podría equilibrar permanentemente su sistema de gestión estratégico, para conseguir los objetivos empresariales preestablecidos, valorados en términos de comparación a través del tiempo.

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

El trabajo a realizar se sintetiza en los siguientes propósitos:

Objetivo General

Implantar el CMI como mecanismo de gestión de la planificación estratégica de Desarrollo Agropecuario C.A.

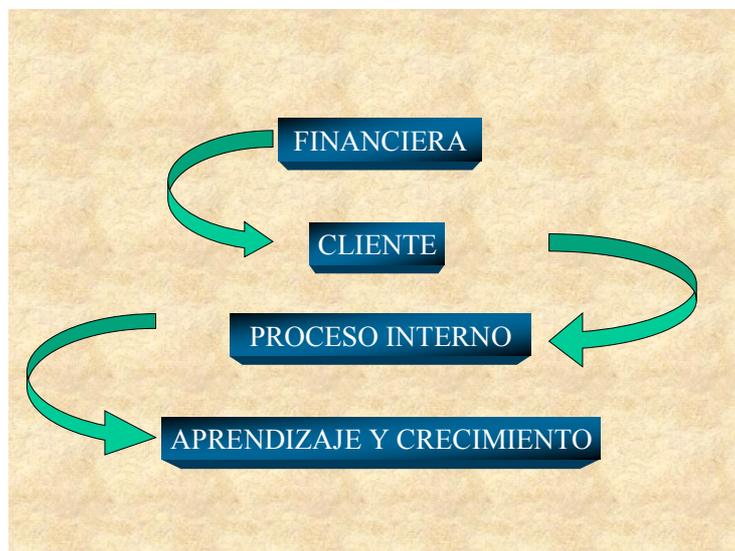
Objetivos Específicos

1. Definir el sector, su desarrollo y el papel de la empresa (Análisis Estratégico)

El propósito de este paso es establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a una definición de la posición actual de la empresa y su papel.

2. Establecer/Confirmar la visión de la empresa

3. Establecer las perspectivas de desarrollo.



Se ha determinado que el Cuadro de Mando Integral en Desarrollo Agropecuario oriente su desarrollo en las cuatro perspectivas tradicionales, La Financiera, Del Cliente, De los Procesos Internos y De Aprendizaje y Crecimiento.

4. Definir Estrategias y Factores Críticos de la Empresa

5. Identificar Objetivos estratégicos

Es necesario indicar cuales son las actividades u objetivos a seguir dentro de cada factor crítico para que puedan ser medidos y gestionados con la intención de lograr conseguir las metas planteadas.

6. Diseñar el sistema de CMI con sus indicadores por unidad organizativa

El cumplimiento de este objetivo nos va a permitir trasladar los objetivos estratégicos de la empresa hacia sus diferentes unidades de negocio, mediante la determinación de diversos indicadores, enmarcados dentro de las cuatro perspectivas de desarrollo determinadas, y cuyo cumplimiento le lleve a la empresa a la consecución de a los objetivos seccionales que buscan el logro de los globales. Por lo tanto los indicadores deberán ser cuantificables, realizables, comprensibles y motivadores.

7. Formular Metas

Una vez identificados los indicadores en los distintos Cuadros de Mando se deben formular metas para cada uno de ellos, la empresa necesita que estas sean a corto y largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo.

MARCO TEORICO

El cuadro de mando integral tiene como sustento la medición de factores de la organización dentro del enunciado de:

"SI NO PUEDES MEDIRLO, NO PUEDES GESTIONARLO"¹⁸

El desarrollo del trabajo por lo tanto pretende valorizar en términos reales las mediciones del sistema y fortalecer la creación del valor futuro en índices más confiables.

Como sustento del trabajo se contará con un sistema Score Card que se aplica en Desarrollo Agropecuario C.A. y sus variables medidos y gestionados en

¹⁸ Capítulo 2 del libro "Cuadro de Mando Integral" de Kaplan y Norton.
Ediciones Gestión 2.000 S.A.

cuadros estadísticos con la elaboración de tablas de ajuste instrumentales que nos lleven a la solución del problema.

Para ello es necesario definir a la empresa, analizar su reseña histórica evaluando los distintos aspectos que han sido y son parte de su éxito, así como factores que han incidido en el desempeño de la organización durante su trayectoria como industria productora de licores y alimentos.

Una vez que contemos con la información básica de la empresa debemos plantear la estrategia a seguir para alcanzar el éxito del negocio. Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors."

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



- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores**

Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

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

- **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados

tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Por otra parte, realizaremos un Análisis FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que nos permitirá trabajar con toda la información sobre nuestro negocio, útil para examinar nuestras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de nuestro negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.).

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Considera áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio: La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Nos debemos plantear preguntamos como:

- ¿Cuáles son aquellos aspectos donde creemos que se supera a nuestros principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos aspectos donde creemos que nuestros competidores nos superaran?

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se Considera:

- Análisis del Entorno: Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés: Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia: Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Nos debemos plantear preguntamos como:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?

- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tenemos?

Norton señala que: Si no sabes hasta donde vas, como sabes cuando has llegado? Coincidente con esto, una vez definido el entorno y tengamos claro las guías de competencias de la empresa es necesario definir la estrategia.

El tener un plan estratégico genera un bienestar global al saber hacia donde vamos, que se va a encontrar afuera y que recursos tenemos internamente. Su importancia radica en que permite alcanzar, en una forma más efectiva, los objetivos de la vida de la empresa y como optimizar los usos de sus recursos, sin embargo este debe ser lo suficientemente flexible como para hacer cambios en el camino, pues el no tenerlo puede llevar a la toma de decisiones errada.

Para ello es importante definir o ratificar la misión y visión, entendiendo por la primera como la razón de ser de la institución y la segunda el como nos vemos o quisiéramos que nos vieran y que papel nos gustaría desempeñar.

Dentro de la misión debe estar incluido los valores particulares de la empresa y del medio en que se desenvuelve, lo que nos llevara a determinar claramente los valores corporativos.

Con ello podemos establecer los objetivos que suministraran dirección, ayudaran a la evaluación, pues son reveladores de prioridades y permite la coordinación para las actividades de control, motivación, organización y planificaciones efectivas.

Con la estructura anterior podemos tener una imagen clara y real de la organización, con el propósito de adaptar el sistema del Cuadro de Mando Integral a la misma.

El Cuadro de Mando Integral, los autores, Kaplan y Norton lo definen como:

"Un conjunto de indicadores de desempeño cuantificables que brinda una comprensión global del negocio, ya que proporciona información basada en la visión, las estrategias y los factores críticos de éxito desde múltiples perspectivas, incluyendo indicadores financieros y no financieros."

Dentro de este contexto, se identificarán los elementos esenciales y estructurales, a los que definiremos como Factores Críticos, mismos que deberán ser atendidos con eficiencia y dedicación a fin de conseguir la excelencia en las diferentes perspectivas y la consecución de la metas de la compañía.

En esta virtud se ha determinado que el Cuadro de Mando Integral en Desarrollo Agropecuario oriente sus índices a la evaluación del desempeño del negocio dentro de las cuatro perspectivas tradicionales de desarrollo: La Financiera, del Cliente, de los Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

Como queda planteado, el tema de estudio responde: al conocimiento científico de los problemas a investigar en el campo de "los objetivos estratégicos de la empresa"; la relación causa efecto de sus variables y los procedimientos administrativos y operacionales del sistema Scord Card.

Los métodos de investigación a emplearse se enmarcan dentro de los globales. Pues, el mecanismo a implantarse como resultado de la investigación, combinará la deducción a partir de aspectos generales para llegar a conclusiones particulares y la inducción al tomar como válidos hechos específicos y obtener resultados de tipo general. Como la aplicación de la tesis en la empresa tiene el propósito de convertirse en un método de mejoramiento continuo y no simplemente en una meta, se requerirá buscar la

creatividad de las personas para resolver situaciones sobre la marcha, requiriéndose, por lo tanto, el concurso de los conceptos del método Heurístico que invita a la creatividad.

Además de estos métodos, se utilizará, de manera específica, el descriptivo para detallar los campos de acción de cada departamento.

Dentro del concepto de técnicas a emplearse, se recurrirá a las fuentes de investigación como: la opinión y sugerencias de especialistas en materias relacionadas con el tema de estudio, a la consulta bibliográfica prevista y la que se requerirá al tenor del desarrollo de la tesis, y de investigaciones a través del Internet.

ESQUEMA ANALITICO

INTRODUCCION

CAPITULO I

1. La Empresa

1.1. Reseña Histórica

1.2. Estructura y Cultura Organizacional

1.3. Análisis Estratégico y Competitividad

CAPITULO II

2. Planificación Estratégica

2.1. Visión

2.2. Misión

2.3. Valores Corporativos

2.4. Políticas

2.5. Objetivos

2.6. Estrategias

CAPITULO III

3.1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL - DEFINICION

3.1.1. Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral.

3.2. CONSTRUCCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.2.1. Medición de las Estrategia Empresarial-Identificación de Perspectivas.

3.2.1.1. La Perspectiva Financiera

3.2.1.2. La Perspectiva del Cliente

3.2.1.3. La Perspectiva del Proceso Interno

3.2.1.4. La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

3.2.2. La Vinculación de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral.

3.2.3. Estructura y Estrategia.

CAPITULO IV

4. DACA COMO SUJETO DE APLICACIÓN

4.1. Objetivos Generales

4.2. Objetivos Departamentales

4.3. Mapa Estratégico

4.4. Definición de Indicadores

- 4.4.1. Perspectiva Financiera
- 4.4.2. En la Perspectiva del Cliente
- 4.4.3. En la Perspectiva del Proceso Interno
- 4.4.4. En la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.

4.5. ESTRUCTURA DEL SISTEMA SCORE CARD APLICADO A DESARROLLO AGROPECUARIO

- 4.5.1. Construcción de Tableros de Control
- 4.5.2. Elaboración De Cuadros de Mando por Unidad de Negocio.

4.6. ADMINISTRACION DEL SISTEMA

CAPITULO V

5. CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

CRONOGRAMA DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

Capitulo	Titulo	Tiempo aproximado
I	La Empresa	Mes y medio aproximadamente
II	Planificación Estratégica	
III	El Cuadro de Mando Integral. Definición	Mes y medio aproximadamente
IV	DACA como sujeto de aplicación.	Tres meses aproximadamente
V	Conclusiones y Recomendaciones	

BIBLIOGRAFIA:

- Desarrollo Agropecuario C.A., Memoria 2001.
- Desarrollo Agropecuario C.A., Manual de Calidad.
- Goran, Nils – Roy, Jan & Wetter Magnus, Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Edición Gestión 2000.
- Johnson y Sholes, Financial Times Prentice, 6th edition 2001.
- Juran J.M. & Grina F.M., Análisis y Planeación de Calidad, Editorial Mcgraw – Hill, Primera Edición.
- Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw – Hill, Segunda Edición.
- International Wines, Whiskeys, Spirits and Rum Association, Boletín de Estadísticas 2005.
- Kaplan y Norton, El Cuadro de Mando Integral. Edición Gestión 2.000
- Kaplan y Norton Como Utilizar El Cuadro De Mando Integral, Edición Gestión 2.000
- Porter, Michael E., Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.
- www.google.com: FODA