



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“TRABAJO DE TITULACIÓN EXAMEN COMPLEXIVO”
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
EMPRESA EXPORTADORA DE BANANO ORGÁNICO BANABIO
S.A. DE LA CIUDAD DE MACHALA”

AUTOR: DAMIÁN PAÚL AVENDAÑO GUILLÉN

TUTOR: FERNANDO FRANCISCO BOCCA RUIZ

GUAYAQUIL – ECUADOR

MARZO 2016



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO ESTUDIO DE CASO EXAMEN COMPLEXIVO

TÍTULO: DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA EXPORTADORA DE BANANO ORGÁNICO BANABIO S.A. DE LA CIUDAD DE MACHALA.

AUTOR: DAMIAN PAUL AVENDAÑO GUILLEN	REVISORES: FERNADO FRANCISCO BOCCA RUIZ
--	--

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES
--	---

PROGRAMA: MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FECHA DE PUBLICACIÓN:	NO. DE PÁGS: 45
------------------------------	------------------------

ÁREA TEMÁTICA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, NEGOCIOS INTERNACIONALES, CONTROL DE GESTIÓN, CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

RESUMEN:

Esta investigación tiene como finalidad diseñar un cuadro de mando integral para la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO ubicada en la ciudad de Machala provincia de El Oro, para este fin se utilizaron instrumentos de investigación como la entrevista, grupos focales y la observación, así también se contó con la participación activa de directivos y operativos de la empresa, que permitieron reflejar su situación actual en aras de construir el modelo de control de gestión estratégica a su medida. Para el diseño del CMI en primera instancia se realizó un grupo de enfoque para la elaboración del FODA estratégico, que nos permitió conocer la operación interna y entorno de la entidad, en lo posterior se realizaron entrevistas personalizadas para recabar mayor información y

bosquejar modelos básicos en función de la teoría y metodología de diseño del CMI y poder definir con los miembros BANABIO los objetivos estratégicos, indicadores y proponer iniciativas o planes que requiere el modelo de gestión empresarial para su adecuado funcionamiento. El diseño del CMI en esta organización permitió evidenciar la solidez y potencia de esta herramienta de gestión estratégica y los aportes que pueden brindar en este caso a los negocios internacionales.

N° DE REGISTRO(en base de datos):	N° DE CLASIFICACIÓN: N°
DIRECCIÓN URL (estudio de caso en la web)	
ADJUNTO URL (estudio de caso en la web):	
ADJUNTO PDF:	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORES/ES:	Teléfono: 0992831610 E-mail: damianavendanog@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCION:	Nombre:
	Teléfono:

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante **Damián Paúl Avendaño Guillén**, del Programa de Maestría en Administración de Empresas, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas CERTIFICO: que el estudio de caso del examen complejo titulado **Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO de la ciudad de Machala**, en opción al grado académico de Magíster en Administración de Empresas, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

Ing. Fernando Francisco Bocca Ruiz

TUTOR

Guayaquil, 11 de marzo de 2016

DEDICATORIA

A mi mamá, a mi esposa y a mi hijo

Damiancito.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que de manera desinteresada me prestaron su colaboración para desarrollar esta investigación.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente;
y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

FIRMA

ING. DAMIÁN PAÚL AVENDAÑO GUILLÉN

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA

REPOSITORIO

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Pregunta de Investigación.....	2
1.2	Delimitación del problema.....	2
1.3	Justificación.....	5
1.4	Objetivos.....	6
1.5	Premisa.....	7
1.6	Solución propuesta.....	8
2	DESARROLLO.....	10
2.1	Marco Teórico.....	10
2.1.1	Teorías Generales.....	10
2.1.2	Teorías sustantivas.....	14
2.1.3	Referentes empíricos.....	19
2.2	Marco Metodológico.....	21
2.2.1	Categorías.....	24
2.2.2	Dimensiones.....	25
2.2.3	Instrumentos.....	25

2.2.4	Unidad de Análisis.....	26
2.2.5	Gestión de datos.....	26
2.2.6	Criterios Éticos	26
2.2.7	Resultados.....	27
2.2.8	Discusión	32
3	PROPUESTA	36
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro CDIU.....	24
Tabla 2: Objetivos estratégicos y perspectivas CMI BANABIO.....	38
Tabla 3: Mapa estratégico BANABIO.....	39
Tabla 3: Indicadores perspectiva financiera BANABIO.....	40
Tabla 4: Indicadores perspectiva de clientes BANABIO.....	40
Tabla 5: Indicadores perspectiva de procesos internos BANABIO.....	41
Tabla 6: Indicadores perspectiva de conocimiento y aprendizaje BANABIO.....	41
Tabla 7: Mapa de priorización de iniciativas BANABIO.....	42

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol de problemas.....	4
Figura 2: Las perspectivas del cuadro de mando integral.....	16
Figura 3: Proceso de evaluación y control.....	19
Figura 4: Mapa estratégico BANABIO.....	39

ABREVIATURAS

CMI	Cuadro de Mando Integral
BSC	Balanced Scorecard
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
S.A.	Sociedad Anónima
PF	Perspectiva financiera
PC	Perspectiva de clientes
PI	Perspectiva procesos internos
PA	Perspectiva de aprendizaje y conocimiento
MIPYMES	Micro, pequeña y mediana empresa
DPTO.	Departamento

RESUMEN

Esta investigación tiene como finalidad diseñar un cuadro de mando integral para la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO S.A. ubicada en la ciudad de Machala provincia de El Oro, para este fin se utilizaron instrumentos de investigación como la entrevista, grupos focales y la observación, así también se contó con la participación activa de directivos y operativos de la empresa, que permitieron reflejar su situación actual en aras de construir el modelo de control de gestión estratégica a su medida. Para el diseño del CMI en primera instancia se realizó un grupo de enfoque para la elaboración del FODA estratégico, que nos permitió conocer la operación interna y entorno de la entidad, en lo posterior se realizaron entrevistas personalizadas para recabar mayor información y bosquejar modelos básicos en función de la teoría y metodología de diseño del CMI y poder definir con los miembros BANABIO S.A. los objetivos estratégicos, indicadores y proponer iniciativas o planes que requiere el modelo de gestión empresarial para su adecuado funcionamiento. El diseño del CMI en esta organización permitió evidenciar la solidez y potencia de esta herramienta de gestión estratégica y los aportes que pueden brindar en este caso a los negocios internacionales.

Palabras claves: Administración de empresas, Negocios Internacionales, Control de Gestión, Cuadro de Mando Integral, CMI.

ABSTRACT

This investigation has as purpose design a balanced scorecard for the exporting company of organic banana BANABIO S.A. located in Machala city El Oro province, for this objective were used investigation tools such like: the interview, focus groups and the observation, and the active participation of management and operative of the departments of the company, which they allowed to reflect his current situation in altars to construct the model of management control strategic to his measure. For the design of the BSC in the first instance a focus group of approach was realized for the production of the strategic SWOT, that allowed us to know the internal operation and environment of the entity, in the later thing interviews realized personalized to obtain major information and to sketch basic models depending on the theory and methodology of design of the BSC and to be able to define with the members BANABIO S.A. the strategic, warning aims and propose initiatives or plans that the model of business management needs for his suitable functioning. The design of the BSC in this organization allowed to demonstrate the solidity and power of this strategic management tool and the contributions that can drink in this case to the international business.

Keywords: *Business Administration, International Business, Management Control, Balanced Scorecard, BSC.*

1 INTRODUCCIÓN

BANABIO S.A. es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Machala provincia de El Oro, cuya actividad económica es la exportación de banano orgánico a Estados Unidos y Europa, aunque está legalmente constituida en el 2008, es el año 2013 donde realiza su primera exportación, evidenciando desde este primer momento problemas con su modelo informal de monitoreo y evaluación de la gestión, situación que motiva la investigación y compromete a presentar una alternativa de solución que permita a la organización desarrollarse en el mercado internacional.

La administración de empresas en los últimos años se ha transformado de manera radical, ha incorporado a su proceso de dirección herramientas gerenciales y de mejoramiento de la productividad como la administración por procesos, mejoramiento continuo, calidad total, reingeniería de procesos, planificación prospectiva, cuadro de mando integral, inteligencia de negocios, capacidades dinámicas, modelos de negocios, por citar las más relevantes, esto producto del dinamismo de los mercados, la alta competencia empresarial y el acceso a información a todo nivel; en esta investigación tipo cualitativa, se ha considerado diseñar un cuadro de mando integral CMI para la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO S.A. ubicada en la ciudad de Machala.

La fundamentación para aplicar esta herramienta de dirección estratégica, cuadro de mando integral, en una empresa cuya actividad comercial son los negocios internacionales, es que se parte de un análisis estratégico interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) FODA relevado mediante instrumentos de investigación con los directivos y operativos de la empresa, para determinar: que se quiere alcanzar con la organización, que

se debe hacer para cumplir con las expectativas traducidas en objetivos estratégicos y como evaluar de manera oportuna el camino recorrido, propiciando así un entorno de planificación de mediano y largo plazo, haciendo posible que la empresa en primera instancia sostenga su actividad de negocios internacionales y a mediano plazo incrementar participación de mercado y utilidades como retorno para los accionistas.

Objeto de Estudio

Como objeto de estudio se encuentra el control de gestión de la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO S.A. de la ciudad de Machala.

Campo de Investigación

El campo de la investigación es el sistema de información vinculado a la toma de decisiones estratégicas.

1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo contribuir al control de gestión de la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO, a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral identificado en el sistema de información vinculado a la toma de decisiones estratégicas?

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se realizará en la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO S.A., que se encuentra ubicada en la provincia de El Oro, cantón Machala,

específicamente se concentrará en el modelo informal de monitoreo y evaluación de la gestión y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas con repercusiones negativas en las exportaciones.

La investigación se desarrollará en el marco general de la Administración de Empresas y Negocios Internacionales, se definirán conceptos de planificación estratégica, control de gestión, negocios internacionales y estrategias de internacionalización, que tendrán como objetivo principal relevar los aspectos y metodologías, que se deben considerar para construir una herramienta de monitoreo, seguimiento y evaluación mediante un sistema de información de alerta temprana de la gestión empresarial, como el cuadro de mando integral, aplicado a la estructura y entorno de la empresa.

El problema del modelo informal de monitoreo y evaluación de la gestión actual de la empresa ha ocasionado dificultades para cumplir dentro de plazos requisitos emanados por los organismos de control y regulación estatal de la actividad comercial de exportación, así también ha ocasionado incumplimiento de contratos con clientes internacionales, exponiendo a la empresa a pagar multas y recibir sanciones lo que sin lugar a dudas ha afectado la actividad principal de la empresa que es la exportación de banano orgánico, situación que se pudo evitar con un sistema de monitoreo y alerta temprana de los resultados de la gestión.

El problema de la investigación: Modelo informal de monitoreo y evaluación de la gestión en la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO S.A. de la ciudad de Machala. La pregunta de investigación es: ¿Cómo contribuir a mejorar el control de gestión para apoyar

la toma de decisiones de la empresa exportadora de banano BANABIO S.A. de la ciudad de Machala?

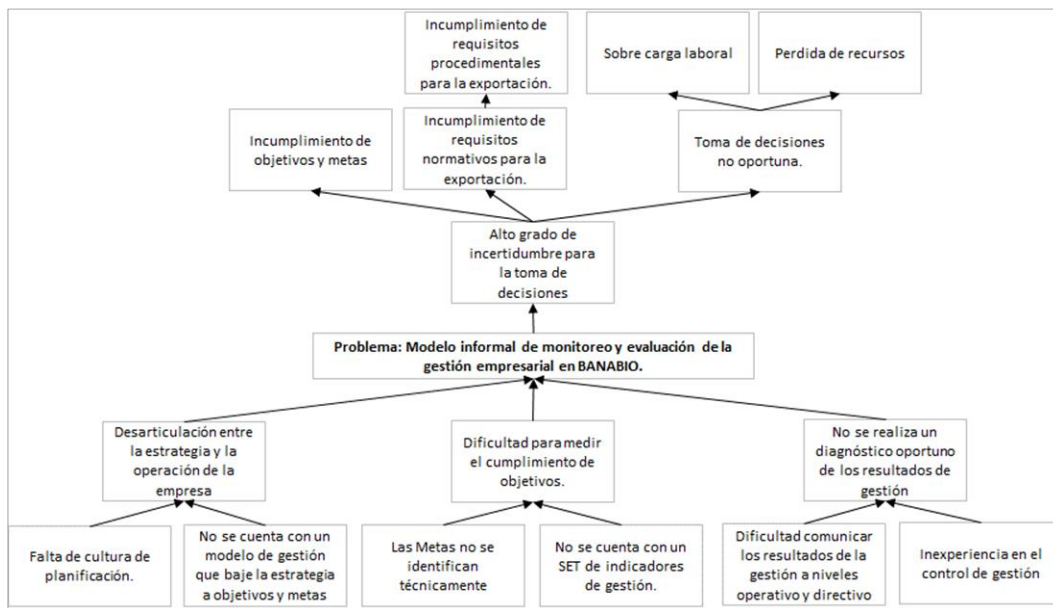


Figura 1: Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

Dentro de la investigación se han definido las causas que conllevan a la empresa a mantener el problema enmarcado en este apartado: la desarticulación entre la estrategia y operación de la empresa, la falta de cultura de planificación, la dificultad para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, las metas no son definidas técnicamente, no se cuenta con un set de indicadores de gestión, la ausencia de un diagnóstico oportuno de los resultados de gestión, existe dificultad para comunicar resultados a los niveles operativos y directivos, no se tiene experiencia en el control de la gestión, dificultad para sostener un sistema de supervisión orientado al resultado.

Las causas descritas en el párrafo anterior han generado los efectos que a continuación se detallan: alto grado de incertidumbre en que se deben tomar las decisiones estratégicas, que en algunos casos resultan ser inoportunas, situación que se ve reflejada en el incumplimiento de objetivos y metas de la empresa y la dificultad para cumplir con requisitos normativos y

procedimentales vigentes inherentes a la actividad comercial internacional de la empresa, e incumplimiento de contratos con clientes internacionales, que en su afán alcanzar resultados positivos vuelcan a la empresa a la ejecución de actividades adicionales de corto plazo que provocan duplicidad de funciones y sobre carga laboral, en algunos casos la pérdida de recursos por repetición de actividades.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia de realizar este trabajo de investigación es el modelo informal de monitoreo y evaluación de la gestión que se aplica en la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO de la ciudad de Machala, por lo que para revertir esta situación se tiene la necesidad de diseñar un cuadro de mando integral para apoyar la toma de decisiones de la organización en función de cumplir con sus objetivos estratégicos.

La investigación beneficiará a BANABIO en su gestión estratégica, facilitando la consecución de sus expectativas de negocios internacionales implementando un CMI que les permita alinear el cumplimiento de las actividades, iniciativas y planes con los objetivos estratégicos, en primera instancia la organización podrá mejorar la productividad de los empleados y los procesos internos, para desde su base interna construir un mejor servicio a sus clientes, permitiéndoles mejorar la rentabilidad de la organización e incrementar su participación de mercado.

Esta investigación es de relevancia económica y social para nuestro país, el Plan Nacional del Buen Vivir contempla en su Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible, y lo viabiliza a través del lineamiento 8.5.b. Garantizar el

ingreso efectivo al país de las divisas generadas por exportaciones de bienes y servicios, así también el Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva, que en base al lineamiento 10.6.c. Incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, con la incorporación de nuevos actores, especialmente de las Mipymes, nos brindan un marco de referencia sobre la importancia de esta investigación, ya que se busca fortalecer la parte gerencial administrativa de una empresa exportadora colaborando con su sostenibilidad en el tiempo y participando con sus resultados en el buen vivir de los ecuatorianos.

A nivel de líneas de investigación de la Universidad de Guayaquil, la presente investigación se enmarca en el punto, 8.5.1. Gestión y competitividad de las empresas nacionales.

Esta investigación también tiene como finalidad contribuir en la gestión empresarial para las Mipymes que tienen como actividad empresarial la exportación de productos primarios no petroleros tradicionales, en este caso puntual el bioproducto banano orgánico, que como se evidenció en párrafos anteriores este sector es de alta importancia para nuestro país, desde una perspectiva del control de la gestión, contribuyendo de esta manera con una herramienta estrategia que le permita a los directivos y mandos medios medir los resultados de sus acciones y decisiones, asegurándoles una utilización eficaz y eficiente de los recursos disponibles, lo que permitirá incrementar la rentabilidad de la empresa y responder a la cambiante realidad económica social de nuestro país y el mundo.

1.4 OBJETIVOS

Objetivo general:

Diseñar un cuadro de mando integral para apoyar la toma de decisiones de la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO S.A.

Objetivos específicos:

1. Analizar y sintetizar los referentes teóricos del control de gestión estableciendo definiciones y características para su aplicación.
2. Determinar la situación actual de la exportadora de banano orgánico BANABIO en base a aplicación de instrumentos de investigación.
3. Diseñar un cuadro de mando integral para la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO de la ciudad de Machala.

1.5 PREMISA

Para esta investigación se ha definido la siguiente premisa:

- La empresa exportadora de banano orgánico BANABIO tiene problemas para medir el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- El modelo informal de monitoreo y evaluación de la gestión empresarial induce a tomar decisiones deficientes.

Sobre la base del análisis de los problemas para medir el cumplimiento de objetivos estratégicos de BANABIO, se propone diseñar un cuadro de mando integral, con el fin de evitar la incertidumbre en la toma de decisiones.

1.6 SOLUCIÓN PROPUESTA

Una vez definido el problema en la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO de la ciudad de Machala, se recomienda a la empresa diseñar un Cuadro de Mando Integral que le permita a la organización contar con una herramienta de gestión estratégica para alinear las iniciativas y planes propuestos con los objetivos estratégicos de la entidad, otorgando a los directivos un poderoso modelo de alertas tempranas para tomar decisiones eficaz y eficiente, teniendo la posibilidad de mejorar la productividad de los empleados y los procesos internos, motivando así aumentar la satisfacción de los clientes posibilitando el incremento de rentabilidad de la empresa.

El cuadro de mando integral, será diseñado en base a la realidad interna actual de la empresa y su entorno competitivo, para esto se aplicaron instrumentos de investigación a los miembros de organización directivos y operativos, para asegurar su entendimiento e involucramiento con la estrategia empresarial, se elaborará el mapa estratégico de BANABIO, el mismo que estará conectado por relaciones causales en base a cuatro pilares: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, consolidando un nuevo modelo de gestión estratégica.

Se espera que la solución propuesta permita a la alta dirección y a los mandos medios de la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO S.A. gestionar la empresa en base a una cultura de planificación con énfasis en el control de la gestión para alcanzar los objetivos estratégicos, lo que sin lugar a dudas permitirá tomar mejores decisiones en un horizonte temporal de oportunidad, contribuyendo así con la actividad principal de la empresa, la

exportación de banano, con miras de diversificar la oferta exportable, sean productos primarios o productos de valor agregado en el caso de industrialización, mejorando así la participación en el mercado de la empresa.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa exportadora de banano BANABIO de la ciudad de Machala en el 2016.

2 DESARROLLO

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 TEORÍAS GENERALES

En la actualidad la internacionalización de mercados ha cambiado la forma de hacer negocios, el cumplimiento de la normativa legal, la cuota de rentabilidad, la satisfacción del cliente, la optimización de los recursos, un adecuado clima laboral, son aspectos que toda empresa, sin importar su tamaño, deben tener presente para lograr sostenerse en el tiempo, las tecnologías de información han abierto un marco referencial en el cual la empresas están bajo la observación y comparación de terceras partes interesadas, exigidas cotidianamente a utilizar mejores prácticas ambientales, transparencia de gestión, mejoramiento de la calidad, responsabilidad social, en fin la administración de lo intangible, lo que genera que la alta dirección deba manejar mucha más información que la económica para tomar decisiones, volviendo una necesidad administrar sistemas de gestión para potencializar su marca y ganar participación en los mercados nacionales e internacionales.

El comercio internacional es considerado como uno de los factores que genera crecimiento para la economía de un país, de acuerdo a (Díaz-Bautista, 2003, pág. 16) “el comercio internacional y la integración económica mundial como una fuente del crecimiento económico son constantes en la literatura de la historia económica y el desarrollo económico clásico”. El crecimiento de la economía ecuatoriana en relación comercio internacional es positivo, esto se sustenta en la contribución productiva de productos que durante las últimas décadas se han destacado por su aporte económico en indicadores macroeconómicos, desde

el boom cacaotero, pasando por el banano, hasta llegar al petróleo. (Sánchez, Zambrano, & Bocca, 2009).

Para (Zambrana, 1995), “el comercio internacional se refiere al movimiento de bienes y servicios a través de las fronteras nacionales: es decir, las importaciones y las exportaciones de los países”, el vender fuera de las fronteras de un país aumenta el número de mercados potenciales en los que una entidad puede vender los bienes que produce, lo que le permite a la empresa incrementar sus ingresos, así para poder abastecer estos mercados a efecto cascada se debe incrementar la producción, lo que aumenta el empleo de un país. La competencia derivada del comercio internacional obliga sobremanera a las empresas nacionales a producir con más eficiencia y eficacia que se logra con una estrategia bien definida y la respectiva evaluación de los resultados de la ejecución de las actividades (Case & Fair, 1993). Para (Hernandez, 2014) las PYMES por regla general no poseen una estrategia definida de desarrollo que les permita mantenerse de manera estable en el mercado internacional.

De acuerdo a (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 4) “la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”, las estrategias deben orientarse a competir de forma diferente, satisfacer las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia y eficacia que sus rivales, para esto es necesario formular estrategias dinámicas que se adapten a los cambios del entorno de las empresas, con el fin de diferenciarse mediante una ventaja competitiva, que permita a la empresa evolucionar positivamente en el tiempo, adicionalmente se debe utilizar

mecanismos de gestión empresarial para medir periódicamente los resultados obtenidos de su aplicación.

Las herramientas de gestión se han ido adaptando a las diferentes y complejas estructuras orgánicas y por procesos de las empresas, así como también a los entornos cambiantes empresariales a efectos de identificar oportunidades para aprovecharlas y detectar amenazas para minimizarlas o eliminarlas, es decir, los sistemas de gestión se han modernizado y ajustado a las organizaciones de forma tal que les ha permitido ser eficientes y eficaces con el cumplimiento de sus objetivos, dando paso a la gestión estratégica como un medio para que la operación regular se oriente a la administración a mediano y largo plazo.

Según (Wheelen & Hunger, 2007) la administración o gestión estratégica, también conocida como la política empresarial, es un conjunto de acciones y decisiones administrativas que les permite a las organizaciones determinar su rendimientos a largo plazo, haciendo énfasis en el análisis ambiental o también conocido como los factores internos: fortalezas y debilidades y la vigilancia de los factores externos: oportunidades y amenazas, la formulación e implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control de la gestión. De acuerdo a una encuesta aplicada a 50 corporaciones de diferentes países y sectores económicos ubicaron tres beneficios de la aplicación de la administración estratégica:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

El control es algo universal, y consiste básicamente en un proceso que orienta la actividad ejercida para un fin previamente determinado; sus orígenes científicos están en el

surgimiento de la actividad de dirección, como función administrativa. La escuela clásica de dirección le proporcionó al control el rol de retroalimentar el comportamiento del sistema y herramientas que posibilitan corregir desviaciones con arreglos a un plan previamente elaborado. A principios del siglo 20^o Frederick Taylor fue uno de los primeros precursores del control de gestión industrial, que descansaba en cuatro principios: estabilidad, información perfecta, identificación de la eficiencia productiva con minimización de los costos, y equivalencia del costo global al costo de un factor de producción dominante. (Betancourt & Garcia, 2009).

El control de gestión es un sistema empleado para dirigir una empresa, “es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos” (Pérez-Carballo, 2013, pág. 29). Se debe tener en cuenta que no es suficiente contar con un plan estratégico, quizá la parte más compleja de la administración o gestión estratégica es la evaluación y el control, ninguna medida nos orienta a conocer todo lo que se necesita saber de los resultados de la empresa, por lo que es necesario considerar el uso de un cuadro de mando integral que nos permita medir el 20% de los factores que determinan el 80% de los resultados (Wheelen & Hunger, 2007).

“El control de gestión está limitado en el sentido de no se puede contemplar todos los parámetros involucrados en una actividad” (Pérez-Carballo, 2013), por lo que la empresa deberá concentrarse en los más importantes, como discernir si precisamente para un directivo todo es importante y relevante, pues definitivamente existen procesos críticos de los cuales dependen el éxito de las organizaciones, a estos se los conoce como factores claves de éxito (FCE), y las herramientas disponibles, como el cuadro de mando integral, deben estar justamente dirigidas a controlar este tipo de factores y sus parámetros de medición.

2.1.2 TEORÍAS SUSTANTIVAS

En 1990 el Nolan Norton Institute, patrocinó un estudio sobre múltiples empresas, denominado “La medición de los resultados en las empresas del futuro” que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, del sector de los semiconductores, motivado por la obsolescencia de la medición de la actuación empresarial, que en ese entonces era básicamente valoraciones de la contabilidad financiera, que por su estructura obstaculizaba la posibilidad de crear futuro valor económico y limitaba la capacidad de toma de decisiones, de este estudio en 1992 se origina el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, en inglés, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial, cuyo objetivo medir el comportamiento de las actividades de la empresa en relación a su visión estratégica a largo plazo, lo que permitiría a los directivos y mandos medios tener una visión global de sobre la evolución de las estrategias implementadas en las organizaciones. (Kaplan & Norton, 2002).

Los creadores del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, son los doctores David Norton y Robert Kaplan, partieron desde un concepto denominado tableau de bord en Francia en la década de los 60, cuya traducción literal sería cuadro de mandos, que luego de la investigación y práctica empresarial, pudo evolucionar y se constituyó en una importante herramienta de dirección estratégica, convirtiéndose en un sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo de las organizaciones, los autores en su libro el Cuadro de Mando Integral, recalcan que el CMI no es una herramienta para elaborar estrategias, sino la implementación de los indicadores cuando la estrategia está bien implementada en la empresa, permitiendo así a los directivos y mandos medios combinar los objetivos estratégico a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de indicadores de desempeño que informe, tanto a los empresarios y colaboradores como la unidad de negocios cumple con los objetivos trazados en la planificación estratégica, por lo tanto representa un primer acercamiento al diseño de los indicadores de gestión, esto siempre enlazado con las tecnologías de la información y comunicación (TIC) permitiendo a los directivos y mandos medios implementar la estrategia empresarial y a monitorear los resultados de la gestión. (Ganga, Ramos, Leal, & Pérez, 2015).

De acuerdo a (Kaplan & Norton, 2002, pág. 14) “El CMI traduce la estrategia y misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”, en este sentido y considerando que la estrategia incluye elementos orientadores al largo plazo de las organizaciones, se podría aseverar que el CMI permite medir el éxito de la gestión, sustentado en el principio de Lord Kelvin, “lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide no se puede controlar, lo que no se controla se degrada siempre” básicamente por el control empresarial que permite establecer mediante indicadores de gestión enlazados a los objetivos estratégicos planteados por los directivos a la vez que permite tomar mejores decisiones alineadas a alcanzar la visión empresarial de acuerdo a cuatro perspectivas.

De acuerdo a (Kaplan & Norton, 2002) se debe contemplar la actuación de las organizaciones en base a cuatro perspectivas para llevar la operación organizacional regular a la estrategia empresarial, pues proporcionan un marco de referencia para ubicar los objetivos que constituyen la estrategia, constituyendo un balance entre los objetivos de corto plazo y largo plazo las mismas que pueden ser visualizadas a través de las relaciones causales

que existen entre ellos, propiciando alineamiento entre la estrategia y el sistema de medición de los resultados, estas son: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Ver Figura 2).



Figura 2: Las perspectivas del cuadro de mando integral
Fuente: Elaboración propia (2016), basado en Kaplan y Norton.

Perspectiva financiera: la gestión de la operación y estrategia de una organización culmina por la relación causa – efecto, en la mejora de la actuación financiera, por lo tanto se podría decir que los objetivos financieros sirven de enfoque para todas las demás perspectivas del cuadro de mando integral. (Kaplan & Norton, 2002).

Perspectiva de clientes: de acuerdo (Frances, 2006) “corresponde a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización, los clientes, los vecinos, comunidades, medio ambiente, pero que no ejerzan control sobre ella”(p.35), corresponde a los sectores o segmentos de mercados en los que las empresas decidieron competir, permiten que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, así también identificar y medir el valor agregado de los bienes y servicios proporcionados al mercado. (Kaplan & Norton, 2002). Para (Ganga, Ramos, Leal, & Pérez, 2015) “el conocimiento de los clientes y de los procesos que generan

más valor, es muy importante para lograr que el panorama financiero sea prospero”, sin conocer el mercado en el que se desarrolla la empresa mediante monitoreo constante será muy difícil que la empresa se sostenga en el tiempo.

Perspectiva del proceso interno: en esta perspectiva se deben identificar los procesos más críticos de la organización, en pro de conseguir rendimientos financieros para los accionistas y la satisfacción de los clientes, se podría identificar como el apartado para centrarse en la operación de los procesos en los que se debe trabajar para que los productos y servicios ofertados satisfagan las necesidades de los consumidores, soportarán los objetivos establecidos por los clientes y accionistas. (Kaplan & Norton, 2002).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: la última perspectiva es la base de las demás, desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización, por ende los objetivos de esta perspectiva proporcionan los medios para que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas, reflejan los conocimientos que la empresa posee para adaptarse de acuerdo a su entorno cambiante. (Kaplan & Norton, 2002). De acuerdo a (Frances, 2006) esta perspectiva le corresponde las capacidades de su personal interno, su estructura organizacional, cultura y clima laboral, el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que simplifica su interacción.

Para (Frances, 2006) las perspectivas propuestas por Norton y Kaplan, en un marco de aplicación empresarial a la fecha de la propuesta se pueden generalizar de la siguiente forma: La perspectiva de los accionistas (dueños) representa a aquellos actores que tienen decisión final sobre las organizaciones, la perspectiva de clientes (receptores externos) comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad organizacional, la perspectiva

de procesos (internos y en red) son las actividades de la organización y las de otras organizaciones que contribuyen con ella, la perspectiva de capacidades (internos y en red) corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros.

Definido en términos generales las cuatro perspectivas de la estrategia introducidas por los autores Norton y Kaplan, proporcionan un marco de referencia para ubicar los objetivos que constituyen la estrategia, las mismas que pueden ser visualizadas a través de las relaciones causales, que existen entre ellos.

Para asegurar el éxito de un cuadro de mando integral, la estrategia debe ser aplicada y comprendida por todos los involucrados de su ejecución, para este fin se cuenta con los mapas estratégicos, para (Kaplan & Norton, 2004, pág. 59) “el mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor”, en un mapa estratégico los objetivos incluidos en cada perspectiva están vinculados con relaciones de causa y efecto, permitiendo visualizar la estrategia de una organización, de forma tal que se la comunique de forma efectiva a todas las personas involucradas en su ejecución, asintiendo que la empresa alcanzará su visión a través de objetivos específicos y conozcan como su trabajo contribuye con el éxito de la entidad.

La medición del rendimiento es el resultado final de una actividad, garantiza que una empresa alcance lo planificado en un determinado tiempo, de acuerdo a un rendimiento estándar estimado y resultados esperados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la alta dirección y responsables de los procesos evalúen los resultados y tome decisiones

eficientes y medidas de corrección, proceso que es visto como un modelo de retroalimentación de cinco pasos. (Wheelen & Hunger, 2007). Ver (Figura 3).

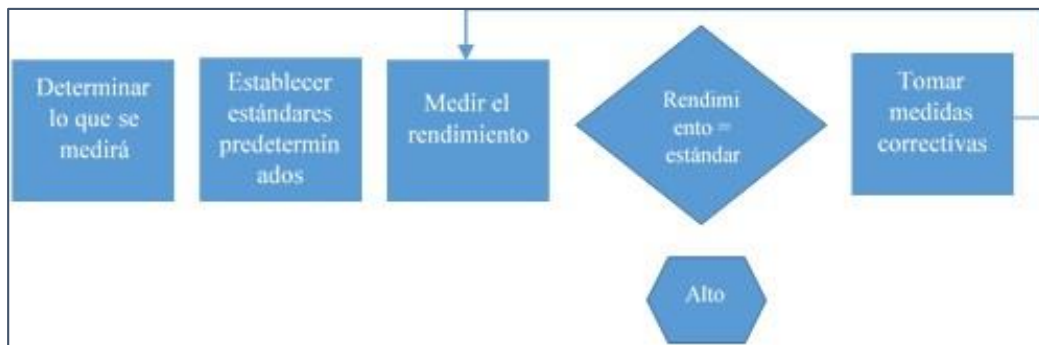


Figura 3: Proceso de evaluación y control

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en Wheelen & Hunger.

2.1.3 REFERENTES EMPÍRICOS

El control de gestión de las empresas, sean estas pequeñas, medianas y grandes, es una de las principales actividades que los altos directivos y mandos medios de la organización deben priorizar, el éxito de la operatividad de las estrategias, a través de la ejecución de iniciativas, planes, proyectos y programas, se soporta en el monitoreo y evaluación de los resultados de su ejecución. Las métricas de cumplimiento de la estrategia mediante indicadores, metas y objetivos planteados previamente permiten conocer, por medio de alarmas tempranas, el éxito o fracaso de ciertos procesos de la organización. Es así que muchos administradores e investigadores han logrado tener resultados satisfactorios en las empresas mediante el diseño e implementación de cuadros de mandos integrales, como herramientas de control de gestión, que les permitió desarrollar una cultura de planificación en pro de alcanzar los objetivos estratégicos.

Para (Salas, Banchieri, & Campa-Planas, 2015) en su estudio resalta que la empresa, perteneciente al Grupo alimentario Guissona, analiza y adapta su estrategia al entorno

competitivo, ya que en su gestión se ha integrado de manera vertical, y que para afianzar el éxito organizacional los autores proponen un modelo de indicadores para el negocio de tiendas, de ventas al cliente final, en base a las estrategias de la empresa y el modelo de cuadro de mando integral propuesto por Norton y Kaplan; así también, recomienda que para la implementación y seguimiento de un modelo CMI es imprescindible el involucramiento y liderazgo de la Dirección de la compañía.

De acuerdo a la investigación realizada por (Pirovano, 2015) en la finca Yanapanakuna de Aiquile, empresa que es un modelo agropecuario a seguir, carece de herramienta de gestión estratégica que les permita ver más allá de lo preventivo, por lo que concluye que la estrategia de la empresa se basa en la planificación correctiva, utiliza objetivos a corto plazo, lo que los subordina al día a día, así también evidencia que los objetivos institucionales no son compartidos, por lo que es muy difícil tomar decisiones administrativas, y más lejano aún efectivas, por lo que la implementación de un cuadro de mando integral permitirá al Yanapanakuna contar con una herramienta dinámica de planificación y control de sus objetivos institucionales, así como la retroalimentación e integración de todos los recursos de la finca.

Para (Ganga, Ramos, Leal, & Pérez, 2015) en su investigación deja constancia de algunos puntos de la importancia de utilizar un cuadro de mando integral en las empresas, concluye que el modelo CMI es uno de los más utilizados en el mundo por los resultados obtenidos y su sencillez de utilización, tanto para el cuerpo directivo como para el resto de empleados, así también afirma que a pesar del tiempo transcurrido desde la creación del modelo CMI en los años 90, dentro de su investigación y por los resultados obtenidos se mantiene vigente,

también recomienda no considerar al CMI como un fin, sino como un medio para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

2.2 MARCO METODOLÓGICO

La investigación podemos definirla como el proceso de llegar a soluciones fiables, para los problemas planteados a través de la obtención, análisis e interpretación planificados y sistemáticos de los datos (Mouly, 1978). La investigación cualitativa o metodología cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales, que se basa en cortes metodológicos fundamentado en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas. La investigación cualitativa parte de una serie de supuestos, que hacen necesario un cambio de las estrategias de resoluciones de problemas. (Tojar, 2006).

Para (Ayuso & Ripoll, 2005) en la investigación cualitativa la teoría nos sirve como un marco de referencia que nos orienta, pero que podemos modificar, dado que se va formulando al tiempo que se contrasta experimentalmente. Permite además analizar conceptos que son difícilmente separables de su contexto y cuyos efectos individuales cruzados son difíciles de controlar. En la investigación cualitativa el investigador construye o trata de completar el conocimiento, tendiendo a mantener la perspectiva de que un enfoque abierto le permite acceder a aspectos importantes no previstos, que no sería posible descubrir con investigaciones más cerradas, y abre la posibilidad a descubrir que algún aspecto determinado, considerado importante a priori, es irrelevante.

Un estudio cualitativo explica lo que se ha observado, analizado y evaluado a profundidad, dentro de las técnicas y métodos propios de la investigación cualitativa, para recolección de datos se podría citar la observación participante y la entrevista, que nos presentan la posibilidad de plantear una investigación a detalle de los problemas encontrados y plasmados, así también los informes de la investigación cualitativa tenemos la descripción particular, descripción general y los comentarios interpretativos. (Tojar, 2006).

Uno de los métodos de investigación cualitativa es el estudio de caso, que se los considera como una estrategia adecuada para estudiar fenómenos sociales a profundidad, (Andrés, 1980) el método del caso es esencialmente activo y práctico, en el que se intenta clarificar los aspectos que conciernen a la investigación cualitativa en general y al estudio de caso en lo particular, de manera tal que contribuya a la mejora de la realidad social. Para (Andrés, 1980) un caso de estudio es un proceso que intenta describir analizar alguna entidad o medida, o también un sujeto o grupo de sujetos, que se desarrolla a lo largo de un tiempo, en términos cualitativos, complejos.

Para (Perez, 1994) el estudio de caso es un examen de un fenómeno específico, como un programa, un evento, una persona, un proceso, una institución o un grupo social, en el que el investigador observa las características de una unidad individual, un niño, una pandilla, una escuela o una comunidad, con el propósito de probar de modo profundo y analizar con intensidad el fenómeno que constituye el ciclo vital de la unidad, con el fin de establecer generalizaciones acerca de una población más amplia a la que pertenece el particular observado. De acuerdo a lo manifestado por (Martinez, 2006) para la recolección de datos el investigador podrá utilizar diferentes fuentes de información bases de datos, entrevistas a investigadores del área, documentos estadísticos relacionados, de manera similar se requiere

la aplicación de varios instrumentos de recolección de información, tales como: la entrevista personal estructurada y no estructurada, encuestas por cuestionarios, observación directa estructurada y no estructurada, revisión de la documentación de los procesos claves objetos de la investigación.

La presente investigación es un estudio cualitativo, y se utilizó el método de estudio de caso para alcanzar los objetivos planteados, se orientó en la evaluación de los efectos del modelo informal de monitoreo y evaluación de la gestión en la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO ubicada en la ciudad de Machala, y una propuesta de diseño de un cuadro de mando integral que permita mejorar el proceso actual de toma de decisiones en pro de mantener e incrementar la actividad empresarial de exportación de fruta. Las técnicas que se utilizarán para esta investigación son las siguientes:

- **Entrevistas:** se aplicarán entrevistas al Gerente General y Administrador de la empresa BANABIO, con la finalidad de conocer sus perspectivas de la situación actual y futuras, las herramientas de control de gestión y toma de decisiones actuales.
- **Revisión documental:** se recopilarán registros existentes, revisión de la planificación estratégica, normas, reglamentos, contratos, información contable tributaria, y demás documentos inherentes al giro del negocio de BANABIO.
- **Observación:** se relevarán características puntuales de los procesos relevados en las entrevistas estructuradas y no estructuradas.
- **Grupos de enfoque:** se realizarán talleres grupales para relevar la situación actual interna y externa de la empresa, así como también sus perspectivas a futuro de BANABIO.

Para organizar y orientar la investigación, desde la parte metodológica, se construyó la matriz CDIU. Ver (Tabla N°1).

CATEGORIA	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	UNIDAD DE ANÁLISIS
Desempeño estratégico	Comunicación de la estrategia.	Entrevista – Observación.	Empresa exportadora de banano orgánico BANABIO.
	Cultura de planificación.	Entrevista – Observación.	
	Análisis interno y externo (FODA).	Grupos de enfoque.	
	Factores claves de éxito.	Grupos de enfoque.	
	Manuales de procesos.	Entrevista – Observación.	
	Control de Gestión	Entrevista – Observación.	
	Sistemas estándar de métricas	Entrevista – Observación.	
	Cultura de informes	Entrevista – Observación.	

Tabla 1: Cuadro CDIU

Fuente: Elaboración propia (2016)

2.2.1 CATEGORÍAS

En la actualidad para la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO, resulta abstracto conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que centra su gestión empresarial en el corto plazo, producto de este modelo, que es de fácil aplicación, pero con resultados que pueden ser nefastos para la economía y ciclo de vida de una organización, se ha considerado una única categoría el “desempeño estratégico”, a efectos de comprobar las causas y mitigar los efectos de acuerdo a los instrumentos de investigación que se aplicarán en el presente estudio de caso.

2.2.2 DIMENSIONES

Se han definido siete dimensiones de investigación de acuerdo a la categoría planteada, los mismos que son necesarios conocer para desarrollar el estudio de caso, así tenemos que es preciso si la estrategia empresarial es de conocimiento público de los colaboradores; de la investigación realizada una de las principales causas del mal manejo estratégico de una empresa es la falta de cultura de planificación por parte de los directivos; es preciso realizar un análisis interno y externo de la compañía mediante una herramienta de diagnóstico conocida como Análisis FODA; posterior al relevamiento del FODA se trabajará en la selección de factores claves de éxito para enfocarnos en apartados que agreguen valor a la organización; validar la documentación base con la que cuentan en la empresa para realizar sus actividades regulares; la investigación se motiva en el control de gestión actual de la empresa, evidenciar sus resultados resulta preponderante; por departamentos se analizará si cuentan con sistemas de métricas actuales; y para terminar evidenciar si la data se convierte en información al plasmarla en documentos que sirvan de sustento para la toma de decisiones efectivas.

2.2.3 INSTRUMENTOS

Para operar la investigación se utilizarán instrumentos como la entrevista estructurada y no estructura, observación sistemática y no sistemática, análisis de documentos y grupos de enfoque y grupos de discusión que nos permitan recolectar información por parte de los colaboradores y directivos de la empresa.

2.2.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis de esta investigación cualitativa, mediante el método de estudio de caso, es la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO de la ciudad de Machala.

2.2.5 GESTIÓN DE DATOS

Para diseñar las entrevistas se consideraron algunos parámetros para ampliar el rango de estudio y mejorar la comprensión de lo que piensa y los problemas o beneficios desde la perspectiva de los trabajadores y de los directivos. Las entrevistas se estructuraron en dos tipos: la primera que se aplicaría a los directivos de la empresa, y la segunda a los trabajadores, de igual manera a efectos de ampliar el horizonte de entendimiento del negocio se utilizó entrevistas no estructuradas. (Ver Anexo N°1). Así también se realizó un grupo de enfoque que nos permitió relevar la información de la situación interna y externa de la organización a través de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

2.2.6 CRITERIOS ÉTICOS

Para la aplicación de los instrumentos de investigación como las entrevistas y los grupos focales a los colaboradores y directivos de la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO, se consideraron los criterios éticos relacionados con la investigación cualitativa, se inició con la revisión de los instrumentos y autorizaciones respectivas de parte de la Administradora de BANABIO, ya para la ejecución del trabajo de campo, se

estipularon los siguientes criterios de acuerdo a las recomendaciones de (Noreña, Alcaraz, Rojas, & Malpica, 2012):

- El consentimiento informado: todas las personas entrevistadas y quienes formaron parte del grupo de enfoque fueron informados del objetivo de la investigación y dieron su consentimiento para ser entrevistados y aportar con el estudio.
- La confidencialidad: las entrevistas fueron codificadas para salvaguardar la identidad de los entrevistados, y así obtener información veraz y de calidad.

Manejo de riesgos: se indicó a los empleados y directivos de la empresa que los resultados del estudio no serán utilizados con fines distintos a los de la investigación.

2.2.7 RESULTADOS

De acuerdo a la metodología de la investigación, se utilizó el análisis cualitativo de la información por medio de la aplicación de los instrumentos observación directa y entrevistas. Se aplicaron en total nueve entrevistas, una a la Administradora de la empresa, y ocho al personal que labora en los distintos departamentos dentro de la oficina de BANABIO, los resultados al personal de oficina fueron los que a continuación se describen.

La empresa exportadora de banano orgánico BANABIO ubicada en la ciudad de Machala, se crea en el año 2007 por iniciativa de un grupo de pequeños y medianos productores que se sentían afectados por las dificultades que les tocaba enfrentar con el mercado y las relaciones comerciales con las grandes empresas exportadoras, fue constituida ante la Superintendencia de Compañías el 20 de agosto de 2008. Inicialmente sus ventas se

realizaban a nivel local a las empresas exportadoras de banano de la Provincia, en el año 2013 realiza su primera exportación directa e inicia la relación comercial con el grupo IREN, empresa que se ha constituido en un aliado estratégico para la compañía.

A nivel de estructura societaria BANABIO representa a 57 socios productores de banano orgánico de la provincia de El Oro, y en su planilla laboral cuentan con 14 colaboradores: dos personas en el área directiva, cuatro en el departamento financiero, cuatro en el departamento de bodega, dos en del departamento de calidad y dos personas en el departamento de logística. A nivel de clientes la empresa al momento de la investigación cuenta con tres clientes, en cuatro países destino: Delaware, Helsingborg, Hueneme, Rotterdam.

El 75% del personal de BANABIO cuenta con más de dos años de experiencia en la empresa, de igual manera el 88% posee título de tercer nivel, lo que de alguna forma podría evidenciar que los trabajadores de la empresa cuentan con conocimientos y experiencia para realizar su trabajo operativo de manera regular.

Los resultados del grupo de preguntas para evidenciar el conocimiento de los elementos orientadores de la planificación estratégica y el control de gestión de la empresa relevaron la existencia de un problema latente, el 88% de los entrevistados desconocen la existencia del plan estratégico de BANABIO, pero el 88% indica que conoce la misión y visión de la organización, en esta misma línea el 88% del personal evidencia que no se revisa el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en lo referente al control de gestión el 13% manifiesta que es regular, el 38% indica que no es adecuado, y el 50% desconoce la existencia de un sistema de evaluación de la gestión, a la pregunta de orientación sobre el

giro del negocio, el 63% indica conocer el número de cajas mensuales de banano que se exporta y su significancia económica para la empresa; estos resultados evidencian la falta de cultura de planificación de la empresa.

Al revisar las respuestas de las preguntas orientadas a conocer sobre la gestión individual de los trabajadores en sus puestos de trabajo en orientación a métricas de desempeño y evaluaciones de control, las respuestas fueron que para los departamentos al menos tienen asignada una meta, al desagregar un nivel más la información se pudo evidenciar, que el Departamento de Contabilidad debe mantener el Estado -Tributario al día, el Dpto. de Logística debe planificar el número de contenedores de fruta en relación a la demanda y cupo semanal asignado por el MAGAP y gestionar los documentos de exportación desde el embarque hasta destino, y para el Dpto. de Bodega su meta consiste en inventariar los materiales cada dos semanas, y al preguntar si cuentan con indicadores de gestión para monitorear el cumplimiento de las metas indicadas, en su totalidad la respuesta fue negativa, lo que complica aún más la incertidumbre de la información vital para la toma de decisiones al interno es que el 25% del total de entrevistados indicó realiza informes sin periodicidad definida, para terminar este grupo de preguntas se consultó sobre si conoce las normas y procedimientos establecidos para sus funciones a lo que el 88% contestó que sí.

A efectos de medir riesgos en los procesos operativos regulares se construyó un grupo de preguntas, cuyas respuestas fueron que en su totalidad los trabajadores de la empresa consideran que de no cumplir con sus funciones acarrea riesgos para el desempeño de la empresa, al desagregar la información un nivel los riesgos están atados a cumplir con la operación regular en el desempeño de sus cargos, entre estos, elaborar facturas de venta y emitir las retenciones de compras, elaborar los presupuestos de ventas, realizar la

conciliación tributaria, mantenerse al día en los derechos y obligaciones con la Administración Tributaria del Ecuador, la planificación del embarque, la logística de camiones y la documentación de embarque en muelle y desembarque en destino, entrega de materiales de bodega para el empaquetado para exportación, elaborar la información para el IESS y el Ministerio de Trabajo; el riesgo si es latente al considerar la respuesta de validación de reuniones entre jefes, pares y subordinados pues el 13% se reúne una vez a la semana, el 38% una vez al mes, y el 50% no realiza reuniones de gestión. Para terminar la totalidad de los colaboradores de la empresa indican conocer que su trabajo contribuye en los resultados de BANABIO.

De la entrevista realizada al directivo los resultados son los que a continuación se detallan: Correspondiente al grupo de preguntas de la situación actual de la empresa, no se ha podido posicionar el consumo de banano orgánico en el mercado interno lo que nos anula la posibilidad de comercializar con un considerable segmento de consumidores, a nivel internacional nuestro producto tiene una alta demanda, pero con muchas dificultades por la competencia con países productores que cuentan con tratados de libre comercio y preferencias arancelarias, al comparar dos momentos de BANABIO cómo empezó y actualmente se puede decir que estamos en una mejor posición, se cuenta con personal que controla la producción, calidad y comercialización de la fruta, en lo económico no es un mejor momento, estamos en recuperación ante problemas que se enfrentaron desde el mismo momento que iniciamos actividades.

En lo referente a las expectativas de la empresa, considera que aún no se ha cumplido con lo esperado por los directivos, BANABIO se diferencia de otras exportadoras pues nace de la iniciativa de un grupo de productores que decidieron entregar su fruta de manera directa

sin intermediarios, por lo que nuestra empresa es amigable con nuestros productores, su principal ventaja competitiva es la comercialización de banano orgánico Fairtrade, en términos de crecimiento del negocio, se espera que la empresa en primera instancia se mantenga en este año difícil para nuestro país, y en el mediano plazo diversificar productos orgánicos de exportación, y a nivel internacional las expectativas en el mediano plazo no son muy favorables, pues la crisis económica a nivel mundial se ve reflejada en nuestros clientes.

En lo referente a la organización estratégica BANABIO posee un plan estratégico construido hace tres años, no contamos con una planificación de operación anual y para nosotros como empresa resulta muy complejo evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que nos marcamos años atrás, nuestro sistema de control de gestión no es muy bueno, se evalúa el cumplimiento de actividades a través de informes o reuniones puntuales para validación de cumplimiento de actividades y toma de decisiones, no se cuenta con un sistema que nos permita evaluar los resultados de la gestión de forma ágil que nos permita anticipar los problemas que en los casos ya presentados han sido considerables y nos han afectado gravemente sobre todo en las exportaciones; actualmente resolvemos los inconvenientes cuando ya se presentaron y nos demanda trabajar siempre bajo alta presión, pues de no resolverlos no se puede exportar o desembarcar ocasionándonos pérdidas económicas muy importantes, adicionalmente nos acarrea el pago de multas y sanciones de los organismos de control.

En lo referente al entorno empresarial el mercado internacional ofrece la oportunidad de negociar y comercializar nuestra fruta, se aprovecha trabajando y cuidando la relación con nuestros clientes ofreciendo un producto de calidad nos ayuda a posicionarnos, también se

aprovecha la ayuda del gobierno en la promoción de exportaciones a través de PROECUADOR, en lo referente a amenazas el factor clima nos preocupa sobremanera, lamentablemente no se puede mitigar, otra preocupación es el cumplimiento de la normativa ecuatoriana que en la operación las instituciones de control dificultan al sector exportador en su actividad comercial, y los acuerdos comerciales con países en los que tenemos clientes.

En nuestra empresa considero que tenemos como fortaleza un equipo comprometido con el trabajo, dispuesto a aprender, en la parte opuesta hemos identificado algunas debilidades como el no contar con manuales de procedimientos para procesos claves, así también el problema de no contar con la información de manera oportuna y completa para tomar decisiones, que obligadamente nos mantiene en un modelo de trabajo de temporalidad corto plazo, se podría decir que las actividades inherentes al negocio de la exportación de fruta la falta de un sistema de evaluación y la falta de capacidad operativa nos impiden salir de este modelo, que nos ha ocasionado algunos inconvenientes con las exportaciones.

Como resultado del grupo de enfoque en primera instancia se realizó un análisis interno (Ver Anexo N°2), en el que se relevaron los factores internos (fortalezas y debilidades) y posteriormente se incluyeron los factores externos (oportunidades y amenazas) en un análisis FODA que nos servirá como punto de referencia para construir la propuesta para BANABIO. Ver (Anexo N°3).

2.2.8 DISCUSIÓN

En el presente caso de estudio se investigó de manera cualitativa el sistema de control de gestión de la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO ubicada en la ciudad

de Machala, que cuenta con 14 trabajadores, para el proceso de entrevistas estructuradas y no estructuradas se dividió al grupo en administrativos y directivos, para el grupo de enfoque se consideró un solo grupo de trabajo para relevar en un mismo espacio de tiempo los aspectos operativos y directivos de la realidad de la empresa frente a los factores internos y externos incluidos en un FODA.

De los resultados encontrados por medio de los instrumentos de investigación aplicados en esta investigación, se puede manifestar que el sistema de control de gestión actual de la empresa es en parte deficiente, imposibilitando a los directivos contar con información vital y de periodicidad regular, lo que conlleva a la empresa a basar su modelo de gestión en el corto plazo, impactando directamente en el proceso de toma de decisiones efectivas, que en el afán de satisfacer las necesidades de sus clientes, así como también cumplir con los estamentos gubernamentales de control del Ecuador, especialmente en el proceso de la exportación, llevan a la empresa a trabajar de manera recursiva en aplicación de parches anclando su modelo de corto plazo, impidiendo a la empresa alcanzar sus objetivos trazados por la alta directiva.

Si agrupamos las respuestas de las entrevistas aplicadas al personal administrativo de la empresa se puede evidenciar que el 63% de los participantes entrevistados desconocen los elementos orientadores de la empresa, en este apartado se evalúa también el control de gestión de la empresa como mecanismo de evaluación del cumplimiento de los objetivos empresariales y gestión empresarial, de este porcentaje se puede hacer una reflexión si no sabes a donde ir, cualquier camino te llevará, de manera referencial la investigación realizada por (Pirovano, 2015) manifiesta que la empresa producto de su estudio carece de una herramienta de gestión estratégica que les permita ver más allá de lo preventivo, por lo

que concluye que la estrategia de la empresa se basa en la planificación correctiva, utiliza objetivos a corto plazo, lo que los subordina al día a día, por lo que se dificulta tomar decisiones, y concluye que implementar un cuadro de mando integral permitirá contrarrestar el problema en la empresa.

De lo expuesto por la dirección de BANABIO el sistema de control de gestión es vital para el buen desempeño de la organización, y se está consiente que actualmente existe falencias en este sentido, la evaluación de la gestión y cumplimiento de actividades actualmente se lo realiza por la vía de informes o reuniones puntuales, regularmente para resolver problemas, más no para anticiparse a posibles eventualidades que en el marco de eficiencia resultaría mejor, los problemas de incumplimientos se reflejan en una zona vital para cualquier empresa como es la parte financiera, por lo que implementar un modelo de cuadro de mando integral sería apoyado desde los accionistas y directivos de la organización, referencialmente para (Salas, Banchieri, & Campa-Planas, 2015) en su estudio resalta que para afianzar el éxito empresarial es necesario implementar un cuadro de mando integral, pero recomienda la participación y liderazgo de la Dirección de la compañía en la etapa de implementación y monitoreo regular.

Las limitaciones que se presentaron para realizar esta investigación, fue el tiempo que se dispuso para la aplicación de instrumentos de investigación en la empresa, esto debido a al modelo de gestión actual de la empresa, el resolver problemas y falencias principalmente del proceso de exportación y contable a diario, por lo que en varias ocasiones se cambió la agenda pautada para entrevistas por carga laboral o ausencia del personal, este último de los directivos, así también recabar la información documental no resultó fácil, no existe una

cultura de informes ni comunicación formal de tareas o requerimientos, ahondando aún más los problemas de gestión de la empresa.

Es necesario se continúe investigando sobre el control de gestión de las empresas ubicadas en el segmento de las MIPYMES, especialmente a las empresas dedicadas a los negocios internacionales, que en un escenario en el que exista crecimiento económico de un país para dinamizar la economía, los problemas son puramente de operación y se pueden resolver incrementando el personal para intentar cumplir con la gestión necesaria o pagar multas y sanciones por incumplimientos para que la empresa subsista, pero en escenarios negativos internos y externos se debe profundizar la investigación a procesos de gestión estratégica, es poca la información que se pudo relevar dejando un vacío documental que debería ser cubierto. También sería interesante investigar sobre el grado de efectividad del uso de los CMI en las MIPYMES especialmente en las empresas dedicadas a los negocios internacionales.

3 PROPUESTA

La propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO de la ciudad de Machala, contendrá la información que a continuación se desagrega por apartados:

Alcance de la propuesta

En términos generales la propuesta está orientada a crear un marco referencial para el mejoramiento estratégico de la empresa exportadora de banano BANABIO, que le permita a los accionistas y directivos alcanzar sus objetivos y tomar decisiones efectivas, posibilitando en primera instancia sostenerse en el mercado internacional y afianzar su estructura interna, para generar el crecimiento que esperan los directivos en relación a su entorno nacional y mundial. Es preciso dejar sentado que la propuesta se diseñó en base a los elementos orientadores de la organización a la fecha de investigación, así también que el entregable de este estudio es el CMI no informatizado.

Elementos orientadores

Con respecto a los elementos orientadores de la empresa, Misión: “Somos una empresa exportadora de banano orgánico que brinda un producto agrícola de calidad, gracias a nuestro selecto grupo de productores que nos permiten cumplir con los estándares requeridos por nuestros clientes”, la Visión: “Ser líderes en la exportación de banano orgánico, abarcando gran parte del mercado extranjero; a través de un amplio centro de acopio que nos permita satisfacer las demandas de nuestros clientes”, de igual forma con los

valores organizacionales, no se tiene recomendaciones pues de la investigación se evidenció que los colaboradores de la empresa los conocen, y enmarca adecuadamente la razón de ser de la organización y sus expectativas a largo plazo.

Análisis interno y externo

A efectos de poder delinear las estrategias de BANABIO que nos permitan orientar el rumbo de la organización en función de su situación actual, se analizaron los factores internos y externos, utilizando las matrices de factores claves internos y externos (Ver Anexo N°4) y la matriz FODA estratégico (Ver Anexo N°5), a nivel interno se pudo evidenciar que la alta calidad de la fruta ha permitido la fidelización de clientes en el exterior, y que al contar con la certificación Fairtrade genera un ambiente de reconocimiento económico para los productores de parte de los clientes internacionales.

En el análisis también se relevó que existen falencias administrativas en el desarrollo de los procesos internos, y casi nulo monitoreo de resultados que han generado falta de liquidez y problemas de unificación de criterios entre la alta dirección. En lo externo es positivo el incremento de la demanda de productos orgánicos, otro factor preponderante es la estabilidad del precio de la fruta, se identificaron algunas amenazas que deben ser contrarrestadas como incumplimiento de pagos dentro de los plazos establecidos de parte de clientes, y la falta de gestión a la documentación de la fruta emanada desde el propio productor.

Objetivos estratégicos

En función de los resultados obtenidos por parte del personal administrativo y directivo de la empresa mediante los instrumentos de investigación, para mejorar la rentabilidad de la empresa y sostenerla en el tiempo se planteó mejorar la eficiencia en los procesos operativos internos. A efectos de mejorar la rentabilidad de la empresa, en base a lo estipulado por la metodología de diseño de un CMI de (Kaplan & Norton, 2002) y los resultados de las entrevistas a los trabajadores de la empresa se presentan los objetivos estratégicos de la organización orientados en las perspectivas del cuadro de mando integral. (Ver Tabla N°2).

Perspectivas CMI	Objetivos Estratégicos BANABIO
Perspectiva de Finanzas	
¿Qué resultados económicos se esperan de BANABIO?	Incrementar la rentabilidad de BANABIO
	Incrementar los ingresos por exportación de frutas orgánicas
	Mejorar la eficiencia de los costos de operación.
Perspectiva de Clientes	
¿Qué aspectos de la relación con el cliente afectan los resultados económicos?	Incrementar la cartera de clientes
	Aumentar la satisfacción del cliente
	Incrementar la participación de mercado.
	Potencializar la imagen de la marca.
Procesos Internos	
¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes?	Mejorar el proceso interno de Logística para cumplir con regulaciones nacionales e internacionales para la exportación.
	Mejorar el proceso interno de Calidad y Suministros para cumplir con certificaciones para la exportación.
	Implementar un modelo de evaluación de control de gestión para cumplir con las regulaciones internacionales y controles de organismos estatales.
	Diversificar la oferta exportable de frutas orgánicas.
	Incrementar la participación en ferias y ruedas de negocios internacionales.
	Desarrollar un plan de comunicación para gestionar la marca.
Aprendizaje y crecimiento	
¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos claves?	Mejorar la satisfacción del personal.
	Reducir la brecha de conocimiento del personal.
	Potencializar el uso de las TIC'S para administración de la información.
	Desplegar el cuadro de mando integral

Tabla 2: Objetivos estratégicos y perspectivas CMI BANABIO

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

Mapa estratégico y rutas causa-efecto

Como se ha mencionado en apartados anteriores, para poder aplicar con éxito la estrategia empresarial debe ser comprendida por todos los miembros de la organización, a estos nos

referimos alta gerencia, mandos medios y personal de operación; una forma de lograr este cometido es construir un mapa estratégico, en el que cada uno de los objetivos estratégicos están incluidos en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y vinculados entre sí con relaciones causa y efecto (Kaplan & Norton, 2004), permitiendo visualizar y comunicar de mejor manera la estrategia de la empresa, en este caso de la exportadora de banano orgánico BANABIO S.A., por lo que a continuación se presenta el mapa estratégico de la organización. (Ver Figura N°4).

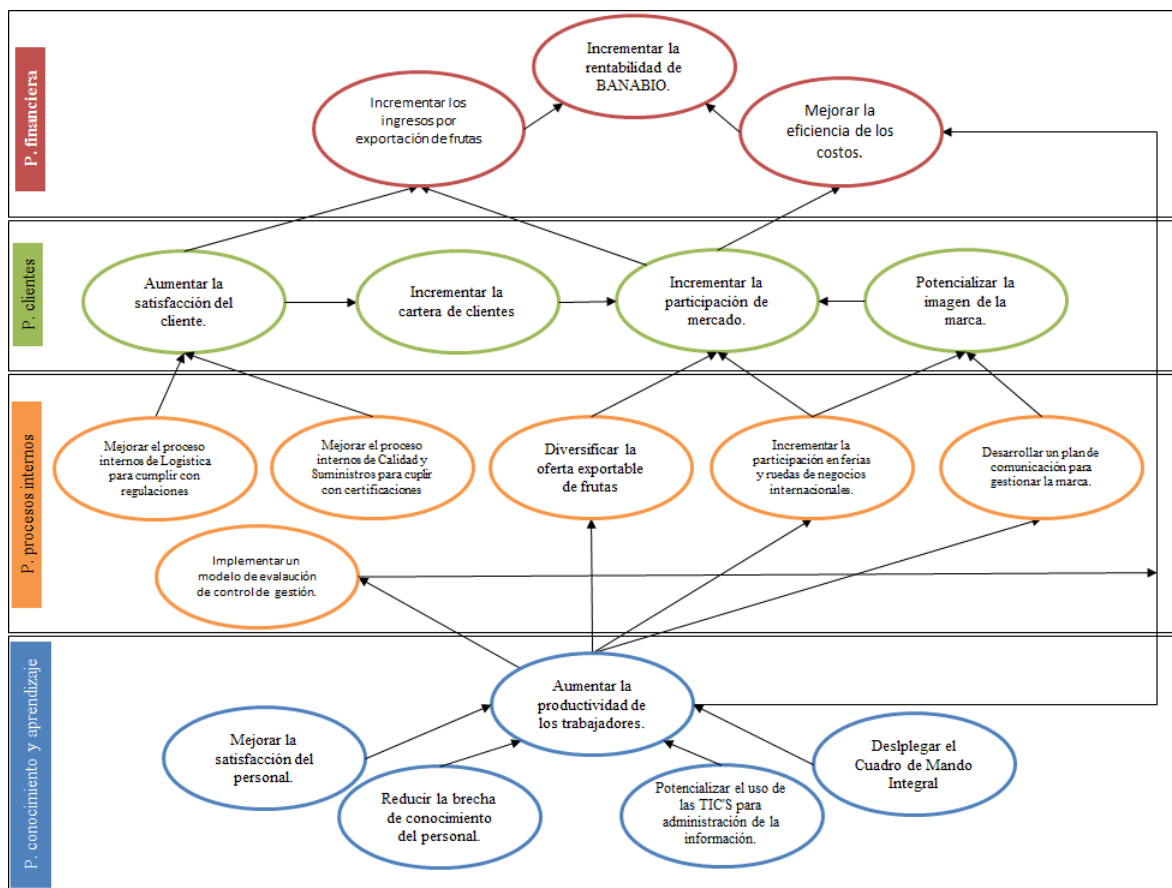


Figura 4: Mapa estratégico BANABIO

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

Indicadores estratégicos y de gestión

Para (Kaplan & Norton, 2002, pág. 161) “el objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la

estrategia de la unidad de negocios”, por lo que para emprender el cambio estratégico en la organización se ha diseñado una malla de indicadores financieros y no financieros, que permitirán medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos ligados a las cuatro perspectivas del CMI en la empresa exportadora de banano orgánico BANABIO. La posibilidad de llevar la estrategia a un sistema de medición continuo, permitirá a los directivos comunicar sus objetivos y metas, alineándose de esta manera la gestión empresarial en factores claves como las inversiones, las iniciativas, las acciones con la consecución de la visión empresarial.

Para la perspectiva financiera se diseñaron tres indicadores para medir el resultado del cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de clientes. (Ver Tabla N°3), para desagregación de indicadores (Ver Anexo N°6).

Objetivos Estratégicos BANABIO	Indicador	Meta
Perspectiva de Finanzas		
Incrementar la rentabilidad	PF1- Tasa de rentabilidad	>25%
Incrementar los ingresos por exportación de frutas orgánicas	PF2- Tasa de crecimiento	>20%
Mejorar la eficiencia de los costos de operación.	PF3- Tasa de costos de operación	>30%

Tabla 3: Indicadores perspectiva financiera BANABIO

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

Para la perspectiva de clientes se diseñaron cinco indicadores para medir el resultado del cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de procesos internos. (Ver Tabla N°4), para desagregación de indicadores (Ver Anexo N°7).

Objetivos Estratégicos BANABIO	Indicador	Meta
Perspectiva de Clientes		
Incrementar la cartera de clientes	PC1- % Éxito nuevos clientes	>10%
	PC2- % Renovación de clientes	>10%
Aumentar la satisfacción del cliente	PC3- % Satisfacción del cliente	>90%
Incrementar la participación de mercado.	PC4- % Participación de mercado	>5%
Potencializar la imagen de la marca.	PC5- % Notariedad de la marca	>80%

Tabla 4: Indicadores perspectiva de clientes BANABIO

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

Para la perspectiva de procesos internos se diseñaron trece indicadores para medir el resultado del cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de conocimiento y aprendizaje. (Ver Tabla N°5), para desagregación de indicadores (Ver Anexo N°8).

Objetivos Estratégicos BANABIO	Indicador	Meta
Procesos Internos		
Mejorar el proceso interno de Logística para cumplir con regulaciones nacionales e internacionales para la exportación.	PI1- % Eficiencia del proceso	100%
	PI2- % Dependencia de productores	>90%
	PI3- % Factor de urgencia	<10%
	PI4- % Ventas efectivas en puerto	100%
	PI5- % Desaduanización de clientes	100%
Mejorar el proceso interno de Calidad y Suministros para cumplir con certificaciones para la exportación.	PI6- % Calidad de la producción	<5%
	PI7- % Certificación de la fruta	100%
	PI8- % Rotación de existencia de materiales	>50%
Implementar un modelo de evaluación de control de gestión para cumplir con las regulaciones internacionales y controles de organismos estatales.	PI9- % Materiales en punto	95%
	PI10- Tiempo de implementación modelo de gestión y control.	3 meses
Diversificar la oferta exportable de frutas orgánicas.	PI11- % Diversificación oferta exportable	95%
Incrementar la participación en ferias y ruedas de negocios internacionales.	PI12- % Participación en eventos de promoción	>60%
Desarrollar un plan de comunicación para gestionar la marca.	PI13- Tiempo de gestión de comunicación	6 meses

Tabla 5: Indicadores perspectiva de procesos internos BANABIO

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

Para la perspectiva de conocimiento y aprendizaje se diseñaron seis indicadores para medir el resultado del cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de conocimiento y aprendizaje. (Ver Tabla N°6), para desagregación de indicadores (Ver Anexo N°9).

Objetivos Estratégicos BANABIO	Indicador	Meta
Aprendizaje y crecimiento		
Mejorar la satisfacción del personal.	PA1- % Encuesta de clima laboral	>80%
	PA2- % Formación	95%
Reducir la brecha de conocimiento del personal.	PA3- % Evaluación de conocimiento	>90%
	PA4- % Aplicación del conocimiento	>95%
Potencializar el uso de las TIC'S para administración de la información.	PA5- % Implementar TIC'S	3 meses
Desplegar el cuadro de mando integral	PA6- % Actualización del sistema de control	>95%

Tabla 6: Indicadores perspectiva de conocimiento y aprendizaje BANABIO

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

Priorización de iniciativas del Cuadro de Mando Integral

En función de los objetivos estratégicos alineados a las perspectivas del cuadro de mando integral y con la participación de directivos y operativos de BANABIO en uno de los grupo de enfoque se delinearón diez iniciativas que se podrían aplicar en la organización, así también se evaluó el impacto de su aplicación o ejecución para cada objetivo estratégico y

se ordenaron de acuerdo a relevancia para de manera progresiva gestionar su desarrollo e implementación. (Ver Tabla N°7).

Perspectiva CMI	Objetivo Estratégico Evaluación de impactos: Alto = 3 Medio = 2 Bajo = 1 Nulo = 0	Realizar un análisis del mercado internacional	Realizar una campaña virtual para promocionar la empresa	Medir el nivel de satisfacción del cliente post venta	Elaborar procedimientos e instructivos de trabajo.	Diseñar e implementar hoja de vista de inspección en todas las áreas.	Realizar control de inventario periódico	Adquirir equipos informáticos y software para gestión y comunicación	Diseñar e implementar programa de capacitación para el personal	Realizar evaluación de desempeño de los empleados.	Medir el nivel de satisfacción de clima laboral
		P. Financiera	Incrementar la rentabilidad	3	3	3	2	2	3	2	3
	Incrementar los ingresos por exportación de frutas orgánicas	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
	Mejorar la eficiencia de los costos de operación.	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3
P. Clientes	Incrementar la cartera de clientes	3	3	3	3	0	0	1	2	1	2
	Aumentar la satisfacción del cliente	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1
	Incrementar la participación de mercado.	3	3	3	2	3	1	1	2	1	1
	Potencializar la imagen de la marca.	3	3	3	2	3	0	1	2	0	2
P. Procesos Internos	Mejorar el proceso interno de Logística para cumplir con regulaciones nacionales e internacionales para la exportación.	3	2	2	3	2	2	3	2	0	0
	Mejorar el proceso interno de Calidad y Suministros para cumplir con certificaciones para la exportación.	2	0	3	3	3	3	1	2	0	0
	Implementar un modelo de evaluación de control de gestión para cumplir con las regulaciones internacionales y controles de organismos estatales.	0	0	3	2	2	2	3	2	0	0
	Diversificar la oferta exportable de frutas orgánicas.	3	3	3	1	2	1	0	1	0	0
	Incrementar la participación en ferias y ruedas de negocios internacionales.	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0
	Desarrollar un plan de comunicación para gestionar la marca.	3	3	3	1	0	0	3	1	0	1
P. Aprendizaje y conocimientos	Mejorar la satisfacción del personal.	0	0	0	3	0	0	3	3	2	3
	Reducir la brecha de conocimiento del personal.	1	3	0	2	0	1	3	3	3	3
	Potencializar el uso de las TIC'S para administración de la información.	0	3	0	1	1	0	3	3	2	1
	Desplegar el cuadro de mando integral	0	0	3	2	1	1	3	2	1	2
Resultados	IMPACTO ESTRATÉGICO	33	35	38	35	28	23	36	36	19	23
	RANKING	6	4	1	5	7	8	2	3	10	9

Tabla 7: Mapa de priorización de iniciativas BANABIO.

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

Implementación del Cuadro de Mando Integral

Se ha logrado hasta el momento diseñar el cuadro de mando integral para BANABIO, en función de información primaria relevada en la empresa, en este apartado se plasma quizá una de las principales acciones de toda propuesta, la implementación, por lo que es preciso hacer una hoja de ruta para garantizar el éxito de la herramienta, que como se ha manifestado en esta investigación, el CMI es un medio no un fin para el empresario, su éxito estará en función de la articulación de algunas consideraciones que a continuación se describen:

- Integrar el CMI en un único sistema informático, con el objetivo de diseñar una plataforma de registro de resultados de operación, elaboración de informes,

evaluación de la información por parte de la dirección y mandos medios y asignación de tareas o compromisos en función a los resultados, esta herramienta de software debe permitir: diseñar el cuadro de mando integral, capacitación y comunicación vía documentos de respaldo de cada componente del CMI, la administración de las iniciativas y planes para relacionarlos con los objetivos, y por último la facilidad de informar y retroalimentar vía reportes en forma de tablas, matrices y gráficos totalmente parametrizables.

- Liderazgo y compromiso de la alta dirección, es necesario que los directivos se involucren en la implementación de la herramienta, así también es preciso que sean los primeros expectantes de los resultados del CMI de manera continua para generar una cultura organizacional de planificación y evaluación de la estrategia empresarial.
- Mejorar el sistema de comunicación formal, es necesario que existan canales de dos vías para registrar y evaluar los resultados del CMI, estos pueden ser reuniones de trabajo, informes de análisis de resultados, comunicación documental virtual, de manera que se fortalezcan las definiciones de la herramienta.

CONCLUSIONES Y RECOMENCACIONES

Luego de efectuar esta investigación de tipo cualitativo en la empresa familiar exportadora de banano orgánico BANABIO, se puede concluir que su modelo informal de monitoreo y evaluación de la gestión ha repercutido negativamente en el proceso de las exportaciones, el cuadro de mando integral propuesto dará respuesta a las necesidades evidenciadas en la empresa, pues se estructuró en función a su realidad interna y a las oportunidades y amenazas que brinda su entorno altamente competitivo.

El éxito de una organización es el producto de muchos factores internos y externos, los negocios internacionales implican grandes desafíos que la gerencia debe asumir y prepararse de forma adecuada para competir, los beneficios de la implementación de CMI en BANABIO se materializarán en estrategias que permitan aumentar la productividad de los trabajadores, mejorar procesos internos, brindar respuestas oportunas a sus clientes, desplegar estrategias para potencializar su marca en aras de diversificar la oferta exportable e incrementar su participación de mercado todo esto con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la organización, permitiéndole sostenerse en el tiempo y crecer de acuerdo a sus expectativas plasmadas en objetivos estratégicos.

De esta investigación se pueden relevar algunas recomendaciones de administración estratégica y de negocios internacionales para los empresarios y empresas dedicadas a la exportación de productos primarios, que están buscando implementar herramientas estratégicas en sus empresas que les permitan cambiar su modelo de gestión, por lo que es preciso indicar que el cuadro de mando integral por su estructura es una herramienta poderosa para la alta gerencia y la toma de decisiones efectivas en orientación a los objetivos

estratégicos, pero se debe considerar que el CMI por sí solo no es una solución, requiere del apoyo de la alta dirección y compromiso de todos los colaboradores para mantenerlo actualizado con información veraz y oportuna de manera tal que se convierta en una eficiente alternativa de crecimiento empresarial.

Bibliografía

- Andrés, J. (1980). *Técnicas y prácticas de relaciones humanas*. Bogotá: Instituto Latinoamericano de Pastoral de Juventud. IPLAJ.
- Ayuso, A., & Ripoll, V. (s.f. de 2005). *El estudio de casos como prototipo de la investigación en Contabilidad de Gestión desde una perspectiva cualitativa*. Obtenido de Revista iberoamericana de contabilidad de gestión: http://investigacion.contabilidad.unmsm.edu.pe/archivospdf/metodologia_investigacion/ESTUDIO_DE_CASOS_CONTABILIDAD_DE_GESTION.pdf
- Betancourt, D., & Garcia, G. (2009). *El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresario cubano*. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2009/bpgv.htm>
- Case, K., & Fair, R. (1993). *Fundamentos de economía* (2 ed.). Mexico D.F.: Prentice Hall.
- Díaz-Bautista, A. (2003). *Los determinantes del crecimiento económico, comercio internacional, convergencia y las instituciones* (1 ed.). México: Plaza y Valdéz.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* (1 ed.). Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). *Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental*. Obtenido de Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28037734012>
- Hernandez, F. (s.f. de 2014). *Introducción a los negocios internacionales*. Obtenido de Eumed Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1394/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral* (2 ed.). Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos* (1 ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Martinez, P. (s.f. de Julio de 2006). *El método de estudio de caso*. Obtenido de Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal:
<http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Mouly, G. (1978). *Educational Reserch: The artand science of investigation*. Boston: Allyn and Bacon.
- Noreña, A., Alcaraz, N., Rojas, J., & Malpica, D. (11 de Septiembre de 2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*. Obtenido de Scientific Electronic Library Online:
<http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v12n3/v12n3a06>
- Perez, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes* (2 ed.). Madrid: La Muralla.
- Pérez-Carballo, J. (2013). *Control de la gestión empresarial* (8 ed.). Madrid: ESIC.
- Pirovano, G. (Noviembre de 2015). *Propuesta de aplicación del cuadro de mando integral para la finca Yanapanakuna*. Obtenido de Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425943146005>
- Salas, O., Banchieri, L., & Campa-Planas, F. (Diciembre de 2015). *La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario guissona*. Obtenido de Revista Facultad de Ciencias Económicas:
<http://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/1619>
- Sanchez, I., Zambrano, C., & Bocca, F. (19 de Febrero de 2009). *el rol del comercio internacional en el crecimiento económico del Ecuador*. Obtenido de Escuela Politécnica del Litoral: <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/531>

- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica* (18 ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Tojar, J. (s.f. de 2006). *Investigación Cualitativa. Comprender y Actuar*. Madrid: La muralla. Obtenido de Las ciencias sociales en España: Historia inmediata, críticas y perspectivas:
<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/sociologia/spain/metodologia.htm>
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (10 ed.). Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Wilson, S. (1979). *The use of ethnographic techniques in educational research*. Review of Educational Reserch.
- Zambrana, C. (1995). *Administración del comercio internacional* (1 ed.). San José: Oficina de publicaciones de la UNED.

ANEXOS

Anexo N° 1

Guía de entrevista a los Directivos de exportadora BANABIO S.A.

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Código: _____

Introducción:

Diseño e implementación de un cuadro de mando integral para la empresa BANABIO, entrevista a directivos, los datos relevados con el presente instrumento serán utilizados para la investigación cualitativa, método estudio de caso.

Situación actual:

1. ¿Desde su perspectiva qué está pasando actualmente con la comercialización de banano en el contexto nacional e internacional?
2. ¿Cuál es su apreciación técnica, en base a la economía y producción de BANABIO en los actuales momentos?

Expectativas:

3. ¿Considera usted que a la presente fecha BANABIO ha cumplido con sus expectativas como directivo de la empresa?
4. ¿Qué diferencia a BANABIO de otras empresas exportadoras de banano?
5. ¿Cuál considera usted que es la principal ventaja competitiva de BANABIO?
6. ¿Cuáles son sus expectativas de crecimiento para BANABIO en los próximos tres años?
7. ¿Cómo visualiza el mercado internacional de banano orgánico en los próximos tres años?
8. ¿Cómo visualiza a BANABIO en los próximos tres años?

Organización estratégica:

9. ¿BANABIO trabaja en base a un plan estratégico y planes operativos?
10. ¿Se revisan regularmente el cumplimiento de los objetivos de BANABIO? ¿Con qué frecuencia se lo realiza?
11. ¿Cómo evaluaría al sistema actual de control de gestión de BANABIO?
12. ¿En base a qué factores o instrumentos se toman las decisiones en BANABIO?
13. ¿Los objetivos tienen asignados responsables para que se cumplan en el tiempo y de acuerdo a estándares mínimos?

Factores externos:

14. ¿El mercado internacional, la normativa ecuatoriana, los efectos climáticos, u otro factor ofrecen oportunidades para BANABIO? ¿Cómo se podrían aprovechar?

15. ¿El mercado internacional, la normativa ecuatoriana, los efectos climáticos, u otro factor generan amenazas para BANABIO? ¿Cómo se podrían eliminar o disminuir su impacto?
16. ¿Existen riesgos identificados de la comercialización de banano al exterior generados en nuestro país? ¿Cómo se podrían mitigar?
17. ¿Existen riesgos identificados de la comercialización de banano al exterior generados en países destinos? ¿Cómo se podrían mitigar?

Factores Internos:

18. ¿Considera usted que existen riesgos en los procesos internos identificados en la operación de BANABIO? ¿Qué procesos? ¿Cómo se podrían solucionar?
19. ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza y la mayor debilidad de su equipo de trabajo?
20. ¿Si la demanda de banano orgánico en el mercado interno o externo aumenta, cuenta con la capacidad operativa para abastecer el incremento?
21. ¿Considera que cuenta con el equipo de colaboradores adecuado para cumplir los objetivos de BANABIO?

Guía de entrevista realizada a los colaboradores de exportadora BANABIO S.A.

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Código: _____

Introducción:

Diseño e implementación de un cuadro de mando integral para la empresa BANABIO, entrevista a directivos, los datos relevados con el presente instrumento serán utilizados para la investigación cualitativa, método estudio de caso.

1. ¿Cuánto tiempo labora usted en la empresa BANABIO?
 Menos de 1 año () De 1 a 2 años ()
 De 2 a 3 años () Más de 3 años ()
2. ¿Cuál es su grado de estudios académicos?
 Bachiller () Tercer Nivel () Cuarto Nivel ()
3. ¿Conoce usted el plan estratégico de BANABIO?
 SI () NO ()
4. ¿Conoce usted la misión y visión de BANABIO?
 SI () NO ()
5. ¿Conoce usted si el cumplimiento de los objetivos de la empresa son revisados con regularidad por parte de los mandos medios y directivos?
 SI () NO ()
6. ¿Cómo considera usted al sistema de control de gestión en la empresa BANABIO?
 Bueno () Regular ()

- Malo () Desconozco ()
7. ¿Conoce usted el número de cajas de banano que exporta BANABIO en el mes y su significancia económica?
SI () NO ()
8. ¿Posee usted una meta definida como resultado de su gestión? Indique cuáles.
SI () NO ()
-
9. ¿Cuenta usted con indicadores de gestión que le permita evaluar sus resultados frente a sus metas?
SI () NO ()
10. ¿Usted elabora informes y remite a sus superiores para la toma de decisiones? ¿Cuál?
SI () NO ()
-
11. ¿Conoce usted las normas y procedimientos establecidos en su área de trabajo?
SI () NO ()
12. ¿Cuál considera que es la tarea más riesgosa de sus funciones? ¿Por qué?
-
13. ¿Considera usted que sus funciones y resultados de las mismas, implican un grado considerable de riesgo por incumplimiento para la empresa? ¿Indique el más importante?
SI () NO ()
-
14. ¿Revisa su gestión de operación con sus jefes, pares o subordinados de acuerdo a las expectativas de la empresa en reuniones regulares?
Semanal () Mensual () Trimestral ()
Semestral () Anual () No se revisa ()
15. ¿Considera usted que su aporte laboral contribuye al éxito de BANABIO? ¿Por qué?
SI () NO ()
-

Anexo N° 2

CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Utilización de planes estratégicos y operativos					X			X	
2	Comunicación y administración gerencial						X		X	
3	Conocimiento y evaluación del negocio		X						X	
4	Velocidad de respuesta a situaciones cambiantes			X				X		
5	Habilidad para enfrentar la competencia			X					X	
6	Habilidad para responder a la tecnología cambiante					X		X		
7	Sistemas de control y toma de decisiones				X			X		
8	Evaluación de gestión				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Calidad del producto	X						X		
2	Participación en el mercado						X		X	
3	Fidelización y satisfacción del cliente		X					X		
4	Desarrollo de nuevos mercados				X			X		
5	Concentración de consumidores					X			X	
6	Administración de clientes					X		X		
7	Diversificación de oferta exportable				X			X		
8	Costos de distribución y ventas			X					X	
CAPACIDAD FINANCIERA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Acceso a líneas de crédito interno-externo			X				X		
2	Rentabilidad, retorno de la inversión		X					X		
3	Liquidez, disponibilidad de fondos internos						X	X		
4	Facilidad para salir del mercado			X				X		
5	Comunicación y control gerencial						X		X	
6	Capacidad económica para satisfacer la demanda						X	X		
7	Capacidad productiva para satisfacer la demanda			X				X		
8	Estabilidad de precios y costos		X						X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel académico del talento		X					X		
2	Experiencia técnica		X					X		
3	Estabilidad laboral	X							X	
4	Ausentismo			X				X		
5	Motivación						X	X		
6	Nivel de remuneración					X		X		
7	Riesgos laborales, accidentes						X		X	
8	Desempeño laboral			X				X		

Anexo 2: Análisis de factores internos exportadora BANABIO S.A.

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

Anexo N° 3

Fortalezas	Debilidades
Conocimiento y evaluación del negocio	Problemas para responder a la tecnología cambiante
Habilidad para enfrentar la competencia	Sistemas de control y toma de decisiones deficiente
Calidad del producto	No se evalúa la gestión de manera recurrente
Fidelización y satisfacción del cliente	Baja participación en el mercado (2.2% de la oferta de El Oro)
Acceso a líneas de crédito interno-externo	Alta concentración de consumidores
Rentabilidad, retorno de la inversión	Deficiente administración de clientes
Capacidad productiva para satisfacer la demanda	Baja diversificación de oferta exportable
Estabilidad de precios y costos	Indisponibilidad de fondos internos
Nivel académico, experiencia del talento humano y trabajo en equipo.	Limitada capacidad económica para satisfacer el incremento de la demanda
Clima laboral, alto compromiso laboral.	Nivel de motivación del personal
Oportunidades	Amenazas
Precio estable del banano orgánico	Excesiva carga tributaria al sector exportador.
Capacitaciones en el mercado para mejoramiento de varios procesos	Cumplimiento con las certificaciones de calidad y medioambiental
Gran número de productores proveedores en el mercado	Cambios repentinos de los cupos y marcas asignadas por los organismos de control
Buen clima para la siembra y cosecha, de forma regular	Cambio climáticos (fenómeno del niño)
Alta demanda de banano orgánico en el exterior	Incumplimiento de pagos oportunos de acuerdo a cronograma de los clientes internacionales
Incremento de la demanda de consumo de productos orgánicos en el exterior e interior.	Regulaciones nacionales e internacionales para la exportación de fruta
Tratado de libre comercio con la Unión Europea	Nuevos competidores

Anexo 3: Análisis FODA exportadora BANABIO S.A.

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

Anexo N° 4

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
N°	Fortalezas	Valor	Calificación	Valor Ponderado
1	Conocimiento y evaluación del negocio	0,06	4	0,24
2	Habilidad para enfrentar la competencia	0,04	3	0,12
3	Calidad del producto	0,06	4	0,24
4	Fidelización y satisfacción del cliente	0,07	4	0,28
5	Acceso a líneas de crédito interno-externo	0,05	4	0,20
6	Rentabilidad, retorno de la inversión	0,05	3	0,15
7	Capacidad productiva para satisfacer la demanda	0,04	3	0,12
8	Estabilidad de precios y costos	0,04	3	0,12
9	Nivel académico, experiencia del talento humano y trabajo en equipo.	0,04	4	0,16
10	Clima laboral, alto compromiso laboral.	0,05	4	0,20
N°	Debilidades	Valor	Calificación	Valor Ponderado
1	Problemas para responder a la tecnología cambiante	0,04	1	0,04
2	Sistemas de control y toma de decisiones deficiente	0,06	1	0,06
3	No se evalúa la gestión de manera recurrente	0,05	1	0,05
4	Baja participación en el mercado (2.2% de la oferta de El Oro)	0,06	1	0,06
5	Alta concentración de consumidores	0,05	1	0,05
6	Deficiente administración de clientes	0,06	1	0,06
7	Baja diversificación de oferta exportable	0,06	1	0,06
8	Indisponibilidad de fondos internos	0,05	1	0,05
9	Limitada capacidad económica para satisfacer el incremento de la demanda	0,04	2	0,08
10	Nivel de motivación del personal	0,03	1	0,03
Total		1		2,37
Matriz de Evaluación de Factores Internos				
N°	Oportunidades	Valor	Calificación	Valor Ponderado
1	Precio estable del banano orgánico	0,05	3	0,15
2	Capacitaciones en el mercado para mejoramiento de varios procesos	0,08	1	0,08
3	Gran número de productores proveedores en el mercado	0,07	3	0,21
4	Buen clima para la siembra y cosecha, de forma regular	0,04	3	0,12
5	Alta demanda de banano orgánico en el exterior	0,1	3	0,30
6	Incremento de la demanda de consumo de productos orgánicos en el exterior e interior.	0,11	2	0,22
7	Tratado de libre comercio con la Unión Europea	0,05	2	0,10
N°	Amenazas	Valor	Calificación	Valor Ponderado
1	Excesiva carga tributaria al sector exportador.	0,08	2	0,16
2	Cumplimiento con las certificaciones de calidad y medioambiental	0,08	2	0,16
3	Cambios repentinos de los cupos y marcas asignadas por los organismos de control	0,05	1	0,05
4	Cambio climáticos (fenómeno del niño)	0,05	2	0,10
5	Incumplimiento de pagos oportunos de acuerdo a cronograma de los clientes internacionales	0,09	2	0,18
6	Regulaciones nacionales e internacionales para la exportación de fruta	0,09	3	0,27
7	Nuevos competidores	0,06	2	0,12
Total		1		2,22

Anexo 4: Factores claves de éxito exportadora BANABIO S.A.

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

Anexo N° 5

		Fortalezas	Debilidades
FODA ESTRATÉGICO RELEVAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EXPORTADORA BANABIO.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento y evaluación del negocio 2. Calidad del producto 3. Fidelización y satisfacción del cliente 4. Estabilidad de precios y costos 5. Clima laboral, alto compromiso laboral. 6. Nivel académico, experiencia del talento humano y trabajo en equipo. 7. Capacidad productiva para satisfacer la demanda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de control y toma de decisiones deficiente 2. No se evalúa la gestión de manera recurrente 3. Alta concentración de clientes 4. Baja diversificación de oferta exportable 5. Deficiente administración de clientes 6. Nivel de motivación del personal 7. Problemas para responder a la tecnología cambiante
		Oportunidades	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones en el mercado para mejoramiento de varios procesos 2. Gran número de productores proveedores en el mercado 3. Alta demanda de banano orgánico en el exterior 4. Incremento de la demanda de consumo de productos orgánicos en el exterior e interior. 	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>F5,F6,O1: Reducir la brecha de conocimiento del personal. F2,F3,F4,O1: Aumentar la satisfacción del cliente. F1,F2,F3,O4: Desarrollar un plan de comunicación para gestionar la marca. F1,F2,F3,O4: Incrementar la participación en ferias y ruedas de negocios internacionales. F1,F2,F3,O4: Potencializar la imagen de la marca. F1,F2,F4,O3,O4: Incrementar la cartera de clientes F1,F2,F4,O2,O4: Diversificar la oferta exportable de frutas orgánicas</p>
		Amenazas	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento con las certificaciones de calidad y medioambiental 2. Incumplimiento de pagos oportunos de acuerdo a cronograma de los clientes internacionales 3. Regulaciones nacionales e internacionales para la exportación de fruta 4. Nuevos competidores 	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>F5,F6,A1: Mejorar el proceso internos de Calidad y Suministros para cumplir con certificaciones para la exportación. F5,F6,A3: Mejorar el proceso internos de Logística para cumplir con regulaciones nacionales e internacionales para la exportación.</p> <p style="text-align: center;">DA</p> <p>D1,D2,A1,A3,A4: Implementar un modelo de evaluación de control de gestión para cumplir con las regulaciones internacionales y controles de organismos estatales.</p>

Anexo 5: FODA estratégico exportadora BANABIO S.A.

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

ANEXO N° 6

Nombre del indicador	PF1- Tasa de rentabilidad	PF2- Tasa de crecimiento	PF3- Tasa de costos de operación
Formula de cálculo	$((\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Total de activos}) * \text{Apalancamiento financiero}) * 100$	$(\text{Ventas periodo actual} / \text{Ventas periodo año anterior}) - 1$	$(\text{Utilidad de operación} / \text{Total de Ingresos}) * 100$
Perspectiva	Financiera	Financiera	Financiera
Responsable	Gerente General	Gerente General	Gerente General
Fuente de captura	Estados financieros	Estados financieros	Estados financieros
Frecuencia medición	Trimestral	Mensual	Trimestral
Unidad	%	%	%
Meta	> 25%	> 20%	> 30%
Rojo	< 22.5%	< 18%	< 27%
Amarillo	>= 22.5%	>= 18%	>= 27%
Verde	>= 25%	> 20%	> 30%

Anexo 6: Indicadores perspectiva financiera exportadora BANABIO S.A.

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

ANEXO N° 7

Nombre del indicador	PC1- % Éxito nuevos clientes	PC2- % Renovación de clientes	PC3- % Satisfacción del cliente
Formula de cálculo	$(\text{Nuevos clientes} / \text{clientes que conocen la marca}) * 100$	$(\text{Ventas a clientes nuevos} / \text{Ventas totales}) * 100$	$(\text{Resultado de encuesta de satisfacción} / \text{promedio esperado}) * 100$
Perspectiva	Clientes	Clientes	Clientes
Responsable	Logística	Logística	Logística
Fuente de captura	Registro de clientes	Registro de clientes, Contabilidad	Encuesta
Frecuencia medición	Semestral	Semestral	Mensual
Unidad	%	%	%
Meta	> 10%	> 10%	> 90%
Rojo	< 9%	< 9%	< 81%
Amarillo	>= 9%	>= 9%	>= 81%
Verde	> 10%	> 10%	> 90%
Nombre del indicador	PC4- % Participación de mercado	PC5- % Notariedad de la marca	
Formula de cálculo	$(\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas totales del mercado}) * 100$	$(\text{Clientes potenciales que conocen la marca} / \text{Clientes potenciales}) * 100$	
Perspectiva	Clientes	Clientes	
Responsable	Gerente General	Gerente General	
Fuente de captura	Contabilidad	Registro de clientes	
Frecuencia medición	Mensual	Semestral	
Unidad	%	%	
Meta	> 5%	> 80%	
Rojo	< 4.5%	< 76%	
Amarillo	>= 4.5%	>= 76%	
Verde	> 5%	> 80%	

Anexo 7: Indicadores perspectiva de clientes exportadora BANABIO S.A.

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

ANEXO N° 8

Nombre del indicador	PI1- % Eficiencia del proceso	PI2- % Dependencia de productores	PI3- % Factor de urgencia
Formula de cálculo	(Número de cajas requeridas por clientes / número de cajas producidas)*100	(Compra en cajas a socios proveedores / total cajas compras)*100	(Compras urgentes en cajas / total cajas compradas)*100
Perspectiva	Procesos Internos	Procesos Internos	Procesos Internos
Responsable	Logística	Logística	Logística
Fuente de captura	Registro de clientes	Registro de productores	Registro de productores
Frecuencia medición	Mensual	Mensual	Mensual
Unidad	%	%	%
Meta	100%	> 90%	< 10%
Rojo	< 95%	< 95%	< 9%
Amarillo	>= 95%	>= 95%	>= 9%
Verde	100%	> 90%	< 10%
Nombre del indicador	PI4- % Ventas efectivas en puerto	PI5- % Desaduanización de clientes	PI6- % Calidad de la producción
Formula de cálculo	(Número de cajas requeridas por clientes / total de cajas en puerto)*100	(Número de documentos oportunos desaduanización / total de documentos requeridos)*100	(Número de cajas rechazadas / total de cajas por embarque)*100
Perspectiva	Procesos Internos	Procesos Internos	Procesos Internos
Responsable	Logística	Logística	Calidad
Fuente de captura	Registro de clientes	Registro de clientes	Registro de productores
Frecuencia medición	Mensual	Mensual	Mensual
Unidad	%	%	%
Meta	100%	100%	< 5%
Rojo	< 95%	< 95%	< 4.5%
Amarillo	>= 95%	>= 95%	>= 4.5%
Verde	100%	100%	< 5%
Nombre del indicador	PI7- % Certificación de la fruta	PI8- % Rotación de existencia de materiales	PI9- % Materiales en punto
Formula de cálculo	(Fincas con certificaciones vigentes / total de fincas de productores)*100	(Consumo de insumos y materiales por embarque / existencias en bodega)*100	(Insumos y materiales centros de acopio / total de la necesidad por embarque)*100
Perspectiva	Procesos Internos	Procesos Internos	Procesos Internos
Responsable	Calidad	Bodega	Bodega
Fuente de captura	Registro de productores	Registro de suministros y materiales	Registro de suministros y materiales
Frecuencia medición	Mensual	Mensual	Mensual
Unidad	%	%	%
Meta	100%	> 50%	> 95%
Rojo	< 95%	< 45%	< 90%
Amarillo	>= 95%	>= 45%	>= 90%
Verde	100%	> 50%	> 95%
Nombre del indicador	PI10- Tiempo de implementación modelo	PI11- % Diversificación oferta exportable	PI12- % Participación en eventos de promoción
Formula de cálculo	Tiempo de implementación del modelo de control de gestión.	(Número de nuevos productos exportables / número de productos planificados)*100	(Número de asistencia a eventos de promoción / eventos programados por organismos de control)*100
Perspectiva	Procesos Internos	Procesos Internos	Procesos Internos
Responsable	Gerente General	Logística	Gerente General
Fuente de captura	Informes de avance	Registro de clientes	Informes de Gerencia
Frecuencia medición	Semanal	Semestral	Trimestral
Unidad	Tiempo	%	%
Meta	3 meses	> 95%	> 60%
Rojo	-	< 90%	< 57%
Amarillo	-	>= 90%	>= 57%
Verde	3 meses	> 95%	> 60%
Nombre del indicador	PI13- Tiempo de gestión de comunicación		
Formula de cálculo	Tiempo de lanzamiento del plan de comunicación		
Perspectiva	Procesos Internos		
Responsable	Gerente General		
Fuente de captura	Informes de avance		
Frecuencia medición	Semanal		
Unidad	Tiempo		
Meta	6 meses		
Rojo	-		
Amarillo	-		
Verde	6 meses		

Anexo 8: Indicadores perspectiva de procesos internos exportadora BANABIO S.A.

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.

ANEXO N° 9

Nombre del indicador	PA1- % Encuesta de clima laboral	PA2- % Formación	PA3- % Evaluación de conocimiento
Fórmula de cálculo	(Resultado de encuesta de satisfacción clima laboral / promedio esperado)*100	(Capacitaciones gestionadas / necesidades de capacitación levantadas)*100	(Resultado de evaluación de conocimiento / promedio esperado)*100
Perspectiva	Aprendizaje y Conocimiento	Aprendizaje y Conocimiento	Aprendizaje y Conocimiento
Responsable	Talento Humano	Talento Humano	Talento Humano
Fuente de captura	Encuesta	Entrevista	Pruebas de conocimiento
Frecuencia medición	Semestral	Trimestral	Trimestral
Unidad	%	%	%
Meta	> 80%	> 95%	> 90%
Rojo	< 76%	< 90%	< 85%
Amarillo	>= 76%	>= 90%	>= 85%
Verde	> 80%	> 95%	> 90%
Nombre del indicador	PA4- % Aplicación del conocimiento	PA5- % Implementar TICS	PA6- % Actualización del sistema de co
Fórmula de cálculo	(Proceso mejorado / total de cursos de capacitación)*100	Tiempo de implementación de cuantas de correo interno empresarial.	(Ingreso de rubros al sistema dentro del plazo / total de rubros)*100
Perspectiva	Aprendizaje y Conocimiento	Aprendizaje y Conocimiento	Aprendizaje y Conocimiento
Responsable	Talento Humano	Gerente General	Talento Humano
Fuente de captura	Levantamiento de proceso	Informes de avance	Informes de gestión
Frecuencia medición	Trimestral	Mensual	Mensual
Unidad	%	Tiempo	%
Meta	> 95%	3 meses	> 95%
Rojo	< 90%	-	< 90%
Amarillo	>= 90%	-	>= 90%
Verde	> 95%	3 meses	> 95%

Anexo 9: Indicadores perspectiva de aprendizaje y conocimiento exportadora BANABIO S.A.

Fuente: Elaboración propia (2016), basado en fuentes primarias.