

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
SEDE REGIONAL SAN CARLOS  
Escuela de Administración de Empresas**

*Implementación del Plan Estratégico  
de la Cámara de Productores de Caña de San Carlos  
2007-2009*

**Proyecto de graduación para optar por el grado de Bachiller en  
Administración de Empresas**

**Profesor Asesor  
Ronny Rodríguez Barquero**

**CÁMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA DE SAN CARLOS**

**Keren Murillo Lizano**

**San Carlos Noviembre, 2007**

*Implementación del Plan Estratégico  
de la Cámara de Productores de Caña de San Carlos  
2007-2009*

Keren Murillo Lizano

Proyecto de Graduación presentado a la Escuela de  
Administración de Empresas para optar por el título de Bachiller  
en Administración de Empresas.

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Sede Regional San Carlos  
Escuela De Administración de Empresas  
2007



## Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico:

Primeramente a Dios todopoderoso quien me dio la vida, las fuerzas y la inteligencia para lograr el cumplimiento de este sueño, muy especialmente a mi madre Esmeralda Lizano Acuña quien ha estado conmigo siempre apoyándome en todas las etapas de mi vida me a dado su amor, ha creído en mi y en mis sueños y gracias a ella hoy soy lo que soy, ella me enseñó que hay que luchar por lo que uno quiere sin importar las circunstancias que los obstáculos con dedicación se pueden vencer , y que con la ayuda de Dios todo es posible.

A mi padre Jorge Enrique Murillo Sánchez por su amor y su comprensión y por ser parte de mi vida y apoyarme en mis sueños.

A mi hermano por estar a mi lado por compartir conmigo todos estos años, por su amor, su alegría, sus palabras de aliento de apoyo; y porque siempre ha sido un ejemplo para mi de bondad y de amor.

También se lo quiero dedicar con mucho cariño a mi novio por ser parte de este sueño y por acompañarme en está etapa tan linda de mi vida, por creer en mi y siempre alentarme a seguir adelante y enseñarme a confiar en mi misma.



## **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a Dios por darme la vida y la oportunidad de llegar hasta aquí, gracias a él por permitirme ver esta meta cumplida en mi vida.

Quiero agradecer a mi profesor asesor Ronny Rodríguez Barquero por ayudarme en el desarrollo de este proyecto, por su tiempo y apoyo; él es un ejemplo a seguir en mi vida. A Eileen Barrantes, Coordinadora de la Carrera y profesora, agradezco sus enseñanzas y la confianza y el apoyo brindado durante los años de mi carrera universitaria.

También agradezco a los miembros de la Cámara de Productores de Caña de San Carlos, a la Gerente General Martha León Villegas, a los señores de la Junta Directiva por la oportunidad que me brindaron de realizar este proyecto. A todos los colaboradores de la Cámara que me brindaron su amistad y que se portaron de maravilla conmigo y me hicieron sentir parte del equipo de trabajo.

Expreso mi gratitud a todos los profesores que me enseñaron a lo largo de la carrera, gracias por su amistad, por compartir conmigo sus conocimientos y por formarme como persona y profesional. Finalmente quiero agradecer a todos mis compañeros de clase por su amistad y su cariño, especialmente a Dania Chavarría Rojas y Lourdes Agüero González que fueron mis amigas incondicionales en las buenas y en las malas siempre estuvieron conmigo y me apoyaron, las quiero muchísimo y nunca las olvidaré.



## Índice de Contenidos

<b>I.</b>	<b>GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
A.	REFERENCIA EMPRESARIAL.....	3
1.	<i>CÁMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA DE SAN CARLOS</i> .....	3
B.	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	13
C.	PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
D.	OBJETIVOS .....	14
1.	<i>OBJETIVO GENERAL</i> .....	14
2.	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> .....	14
E.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
<b>II.</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
A.	ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA .....	18
1.	<i>PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</i> .....	18
2.	<i>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</i> .....	26
3.	<i>ANÁLISIS DEL ENTORNO</i> .....	29
4.	<i>ANÁLISIS DEL INTERNO</i> .....	39
B.	IMPLEMENTACIÓN DE PLANES ESTRATEGICOS .....	44
1.	<i>BSC y otros modelos de Gestión</i> .....	44
2.	<i>CONCEPTO DEL BALANCED SCORECARD (BSC)</i> .....	55
3.	<i>ORÍGENES DEL BALANCED SCORECARD (BSC)</i> .....	56
4.	<i>BENEFICIOS</i> .....	58
5.	<i>PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD</i> .....	59
6.	<i>Perspectiva Financiera</i> .....	62
7.	<i>Perspectiva de Clientes</i> .....	69
8.	<i>Perspectiva de Procesos Internos</i> .....	79
9.	<i>Perspectiva: Formación y Crecimiento</i> .....	85
10.	<i>UTILIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD</i> .....	93
C.	MAPAS ESTRATÉGICOS: RELACIONES CAUSA – EFECTO .....	98
1.	<i>Concepto de mapa estratégico</i> .....	98
2.	<i>Esquema gráfico y elementos de un Mapa estratégico</i> .....	99
D.	IMPLEMENTACIÓN DE PLANES ESTRATEGICOS EN CAMARAS DE PRODUCTORES .....	105
1.	<i>PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR CAFETALERO DEL ECUADOR</i> .....	106
2.	<i>PRESENTACIÓN</i> .....	106
3.	<i>PRIMERA PARTE ENTORNO DEL SECTOR CAFETALERO ECUATORIANO</i> .....	106
4.	<i>segunda parte diagnostico estrategico del sector cafetalero</i> .....	109
5.	<i>tercera parte plan estrategico de la cadena de café en ecuador</i> .....	111
<b>III.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>119</b>
A.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	119



1.	DESCRIPTIVA .....	119
B.	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	120
1.	Sujetos .....	120
2.	Fuentes.....	122
C.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	124
1.	Cuestionario.....	124
2.	Grupo focal .....	124
D.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	125
1.	CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA.....	125
<b>IV.</b>	<b>METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CÁMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA DE SAN CARLOS 2007-2009.....</b>	<b>127</b>
A.	ROLES DE LAS DISTINTAS PARTES INVOLUCRADAS EN EL PLAN DE TRABAJO .....	127
1.	Rol de la Junta Directiva .....	127
2.	Rol de la Gerencia .....	128
3.	Rol del Coordinador de Planificación .....	128
4.	Rol del Comité Gerencial.....	129
5.	Rol de los coordinadores de las unidades estratégicas de negocio .....	131
6.	Rol de las Unidades Estratégicas de Negocio con respecto al plan .....	132
7.	Forma de Implementación del plan .....	133
<b>V.</b>	<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CÁMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA DE SAN CARLOS 2007-2009.....</b>	<b>137</b>
A.	PONDERACIÓN POR UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS .....	137
1.	Fórmulas .....	139
B.	PONDERACIÓN POR ESTRATEGIAS.....	142
C.	EVALUACIÓN .....	148
D.	INDICADORES.....	151
1.	Indicadores UEN Sector y Asociados.....	152
2.	Indicadores UEN Ventas de Insumos Agropecuarios .....	170
3.	Indicadores UEN Crédito .....	191
4.	Tableros de Control de indicadores por administrador.....	206
<b>VI.</b>	<b>INSTRUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CÁMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA DE SAN CARLOS 2007-2009.....</b>	<b>211</b>
1.	Propuesta de formularios .....	212
2.	Evaluación de cliente interno.....	217



## Índice de Tablas

TABLA 1.1 PRIMER CONSEJO DIRECTIVO DE LA CÁMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA.....	3
TABLA 5.1 DATOS DE LA LEY PYMES .....	138
TABLA 5.2 RUBROS UTILIZADOS POR LA CÁMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA DE SAN CARLOS .....	138
TABLA 5.2 RUBROS EN COLONES .....	139
TABLA 5.3 PONDERACIÓN UEN SECTOR Y ASOCIADOS .....	140
TABLA 5.4 PONDERACIÓN UEN VENTA DE INSUMOS AGROPECUARIOS .....	141
TABLA 5.5 PONDERACIÓN UEN CRÉDITO .....	141
TABLA 5.6 PONDERACIONES GENERALES UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO .....	141
TABLA 5.7 PONDERACIÓN ESTRATEGIAS UEN SECTOR Y ASOCIADOS .....	142
TABLA 5.8 PONDERACIÓN ESTRATEGIAS UEN VENTA DE INSUMOS AGROPECUARIOS .....	144
TABLA 5.9 PONDERACIÓN ESTRATEGIAS UEN CRÉDITO .....	147
TABLA 5.10 TABLERO PARA INDICADORES.....	148
TABLA 5.10 TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES GERENTE GENERAL .....	206
TABLA 5.11 TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES ENCARGADO DE SECTOR Y ASOCIADOS .....	206
TABLA 5.12 TABLERO DE CONTROL DE SUBINDICADORES ENCARGADO DE SECTOR Y ASOCIADOS.....	207
TABLA 5.13 TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES INGENIERO AGRÓNOMO .....	207
TABLA 5.14 TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES CONTADOR GENERAL .....	208
TABLA 5.15 TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES ENCARGADO DE VENTA DE INSUMOS AGROPECUARIOS .....	208
TABLA 5.16 TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES ENCARGADO DE MERCADEO .....	209
TABLA 5.17 TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES ENCARGADO DE CRÉDITO.....	209



## Índice de figuras

FIGURA 1.1 .ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CÁMARA DE CAÑEROS.....	11
FIGURA 1.2. ORGANIGRAMA DE PERSONAL DE LA CÁMARA DE CAÑEROS .....	12
FIGURA 2.1 DIAGRAMA DE VENN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	17
FIGURA 2.2 LAS 5 FUERZAS DE LA COMPETENCIA DE PORTER.....	30
FIGURA 2.3 EL ANÁLISIS FODA .....	40
FIGURA 2.4 LA PIRÁMIDE DE RESULTADOS .....	46
FIGURA 2.5 MODELO EP2M .....	48
FIGURA 2.6 MODELO IAM.....	49
FIGURA 2.7 MODELO SIGER .....	50
FIGURA 2.8 MODELO SIGER .....	51
FIGURA 2.8 MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE MAISEL .....	52
FIGURA 2.9 MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE MAISEL .....	53
FIGURA 2.10 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD .....	62
FIGURA 2.11 ESTRATEGIAS FINANCIERAS .....	63
FIGURA 2.12 EVOLUCIÓN DE LOS OBJETIVOS FINANCIEROS.....	69
FIGURA 2.12 ESTRATEGIAS PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	71
FIGURA 2.13 PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE .....	75
FIGURA 2.14 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	80
FIGURA 2.15 ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR.....	83
FIGURA 2.16 ELEMENTOS DE LA PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO .....	86
FIGURA 2.17 BALANCED SCORECARD COMO UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	98
FIGURA 2.18 MAPA ESTRATÉGICO .....	100
FIGURA 2.19 PERSPECTIVAS.....	101
FIGURA 2.20 LAS DIVERSAS PERSPECTIVAS DE BALANCED SCORECARD .....	101
FIGURA 2.21 CONEXIONES DE UN MAPA ESTRATÉGICO.....	103
FIGURA 2.22 INDICADORES EN UN MAPA ESTRATÉGICO .....	104
FIGURA 2.23 ORGANIZACIÓN GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	113



FIGURA 2.24 PLAN DE ACCIÓN COMPONENTE MARCO LEGAL .....	114
FIGURA 2.24 FASE DE IMPLEMENTACIÓN / ESTIMACIÓN DE COSTOS .....	115
FIGURA 5.1 MAPA ESTRATÉGICO DE UEN SECTOR Y ASOCIADOS.....	144
FIGURA 5.2 MAPA ESTRATÉGICO UEN VENTA DE INSUMOS AGROPECUARIOS .....	146



## Resumen ejecutivo

El objetivo principal de este trabajo es apoyar a la Cámara de Productores de Caña de San Carlos en la implementación de su plan estratégico 2007-2009, para esto se planteó una metodología en la cual se recolectó información acerca de quiénes eran los responsables del plan y de cómo se podría poner en práctica el mismo, además se crearon diversos capítulos en los cuales se plantean indicadores e instrumentos que ayuden a la medición, seguimiento y evaluación del plan. Las principales conclusiones fueron la posible contratación de un encargado de planificación, el desarrollo del personal para que este se involucre en la implementación del plan y la creación de planes de trabajo que permitan medir los indicadores y por consiguiente el logro de las metas.

**Palabras claves:** Cámara de Cañeros, planificación, implementación.

## Astract

The primary target of this work is to support to the Chamber of Cane Producers of San Carlos in the implementation of its strategic plan 2007-2009, for this I consider a methodology in which I collect information about whom they were the people in charge of the plan and how would be possible to be put in practice he himself, in addition diverse chapters were created in which indicators and instruments consider that help the measurement, pursuit and evaluation of the plan. The main conclusions were the possible contraction of one in charge of planning, the development of the personnel so that this it becomes jumbled in the implementation of the plan and the creation of work plans that allow to measure the indicators and therefore the profit of the goals.

**Key words:** Chamber of Cane Producers, planification, implementation.



## Introducción

El desarrollo de este trabajo pretende apoyar a la Cámara de Productores de Caña de San Carlos en la implementación de su plan estratégico 2007-2009, el cual fue realizado en este mismo año por un grupo de profesores investigadores del Instituto Tecnológico de Costa Rica, para el logro de este objetivo se propone una metodología para la implementación del plan estratégico, también la creación de una propuesta de evaluación y seguimiento además del diseño de algunos instrumentos que puedan ser útiles para la implementación del plan estratégico de la Cámara de Productores de Caña de San Carlos.

Este documento cuenta con siete capítulos iniciando con las generalidades de la investigación en el cual se explica acerca de la empresa en la que se realizó el trabajo y además se mencionan aspectos de suma importancia como lo son la justificación de estudio y los objetivos ; el segundo capítulo es el marco teórico este es la base teórica que sustenta la investigación en él se mencionan diversos autores que respaldan las teorías referentes a la administración estratégica; el siguiente es la metodología la cual contiene el tipo de investigación las fuentes, los sujetos, el procesamiento de la información y otros.

En el desarrollo propiamente de la investigación se encuentran los últimos cuatro capítulos los cuales son primeramente un capítulo de metodología para la implementación del plan en el cual se plantea la forma en que el mismo se debe seguir y el papel funcional que tienen todas las partes involucradas en el desarrollo del plan; además se encuentran el capítulo de evaluación y seguimiento para la implementación del plan y el capítulo de los instrumentos propuestos para apoyar la implementación del plan; por último está el capítulo de conclusiones y recomendaciones en el cual se sintetizan los principales resultados y las recomendaciones sugeridas.

# Capítulo I

## Generalidades de la investigación





## I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

### A. REFERENCIA EMPRESARIAL

#### 1. CÁMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA DE SAN CARLOS

##### a) Antecedentes

La Cámara de Productores de Caña de San Carlos da sus primeros pasos en el año 1969, pues antes de ese año éramos parte de la Cámara de productores de Caña del Atlántico (Turrialba) bajo la modalidad de un Comité de Vigilancia conformado por los señores Sergio Quirós, Juan Santamaría, Delfín González, Juan Rocha y Rodrigo Esquivel.

Por aquellos años el cultivo de la caña fue tomando fuerza en la región de San Carlos y es así como un grupo de productores visionarios decide independizarse de la Cámara del Atlántico y se lleva a cabo la primera Asamblea Anual Ordinaria un 4 de enero de 1969 al ser las 15:00 horas en Ciudad Quesada.

El primer Consejo Directivo que se designa queda constituido por los señores:

**Tabla 1.1 Primer Consejo Directivo de la Cámara de Productores de Caña**

Nombre	Puesto
Sergio Quirós Maroto	Presidente
Rafael Ángel Rojas Alvarado	Secretario
Francisco Rodríguez Hidalgo	Tesorero
Juan María Cerdas Huertas	Vocal
Juan Santamaría Castro	Fiscal



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

Las primeras sesiones se realizaban en una bodega donde se debían sentar en rollos de alambre por falta de mobiliario; siendo estos años sumamente difíciles pues no se contaba con dinero para invertir.

Más adelante se logra alquilar un local pero se prevé la necesidad de adquirir un edificio, por lo que se contrae una obligación crediticia para llevar a cabo esta idea.

A lo largo de los años, la Cámara se fue consolidando y creciendo cada día más, gracias al apoyo y unidad de todos los productores cañeros.

Hoy día la Cámara cuenta con un Almacén Central en Ciudad Quesada, una sucursal en Boca de Arenal y otra en Pavón de los Chiles.

Además se cuenta con una finca para experimentación y producción de semilla de variedades de caña mejoradas; a lo que se suma la colaboración de un Ingeniero Agrónomo que proporciona el apoyo técnico personalmente y la colaboración del Ingeniero de DIECA (Dirección de Investigación y Extensión de la Caña de Azúcar).

Existen a la vez dos miembros que representan al sector cañero en LAICA (Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar) y en FEDECAÑA (Federación de Cámaras de Productores de Caña), entre muchos de los logros obtenidos a través de este tiempo.



**b) Fines y servicios brindados por la Cámara**

Los principales fines de la Cámara son:

- Trabajar por la organización y el armonioso desarrollo de la agricultura de la caña.
- Impulsar todas aquellas medidas adecuadas para favorecer o beneficiar a quienes se dedican a dicha actividad, y en general a la población y la comunidad.
- Establecer los servicios o actividades que se estimen convenientes.
- Fomentar un régimen equitativo de relaciones entre los productores de caña e ingenios de azúcar.
- Cumplir con lo que corresponda en la Ley orgánica de la Agricultura e Industria de la Caña y su reglamento.
- Brindar asistencia técnica a sus afiliados.

Velar por la defensa de los derechos e intereses de los productores de caña.

- Atender adecuadamente los espacios de representación del sector cañero.

Los principales servicios brindados a los productores han sido:

- Arreglo de caminos cañeros.
- Ficheros en los patios de los ingenios.
- Controles de romana y materia extraña.
- Fondo de pensiones con el Banco Popular.
- Convenio de créditos con el Banco Popular.



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

- Relación con autoridades de Tránsito.
- Fondo de mutualidad.
- Participación en las comisiones de zafra.
- Financiamiento de fertilizantes.
- Fondo de servicio social.
- Asistencia técnica y apoyo a la investigación, extensión y transferencia.
- Control de plagas.
- Representación en organismos como LAICA, FEDECAÑA y DIECA.
- Servicio de insumos a bajo costo y con las mejores condiciones del mercado.
- Servicio de crédito.
- Participación en Coopecutris.

### c) Atribuciones de la Cámara

Son atribuciones de la Cámara las establecidas en los Estatutos en su artículo 6:

- Asociarse o integrarse a personas jurídicas de cualquier índole.
- Comprar, vender, arrendar, pignorar, hipotecar, gravar, enajenar y, en cualquier otra forma poseer y disponer de toda clase de bienes muebles e inmuebles, derechos reales y personales.
- Realizar toda clase de actos y contratos de acuerdo con sus objetivos (se excluye dar garantías a terceros).



**d) Misión**

Somos una organización que mejora continuamente su servicio al cliente, a través de monitoreo y seguimiento, control del gasto, aumento de ventas, mejora de la automatización y la capacitación y el uso de la imagen que se posee.

**e) Visión**

Ser una empresa consolidada, autosuficiente, eficaz y eficiente, con una mayor proyección social y tecnología de punta, comprometida con el desarrollo productivo de la Región Huetar Norte en general y del sector cañero en particular.

**f) Estructura orgánica**

**Asamblea General**

Está constituida por todos los afiliados que concurren a las reuniones que se celebren.

Los dignatarios de la Asamblea General serán el Presidente y el Secretario del Consejo Directivo.

Son funciones de la Asamblea General Ordinaria:

- Nombrar a los miembros del Consejo Directivo.
- Nombrar al Fiscal de la Asociación.



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

- Conocer, aprobar o improbar los informes anuales que le rindan el Consejo Directivo y el Fiscal.
- Conocer las iniciativas que presentan sus miembros.
- Establecer la contribución que deben pagar los asociados a la Cámara.
- Dictar cuantas disposiciones juzgue necesarias para estimular el progreso de la entidad y ejercer las demás atribuciones que establecen los Estatutos.
- Son funciones de la Asamblea General Extraordinaria:
  - Reformar los estatutos de la Asociación.
  - Aprobar o improbar la disolución de la Asociación.
  - Sustitución de los miembros del Consejo Directivo.
  - Sustituir al Fiscal.
  - Aprobar la transformación o la integración de la asociación en otra entidad.

### Consejo Directivo

La Asociación está dirigida por un Consejo Directivo compuesto por cinco afiliados activos que se denominarán Directores, nombrados por la Asamblea General.

Son facultades y obligaciones del Consejo Directivo las siguientes:

- Cumplir las políticas de la Cámara.
- Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General.
- Hacer que se cumplan sus propias disposiciones.
- Aprobar el ingreso o separación de asociados.
- Establecer y organizar los servicios y actividades de la Cámara.
- Autorizar, en casos especiales, la prestación de servicios a personas no asociadas.



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

- Cumplir todos los fines y adoptar las medidas, que no estén específicamente reservadas a la Asamblea General.
- Nombrar y remover al Gerente, al Auditor Externo, a la Asesoría Legal, a las Jefaturas de Departamentos y a los Ingenieros Agrónomos.
- Nombrar y remover a las personas que representen a la Cámara en otras entidades.
- Hacer el nombramiento de miembros de la Asamblea Nacional Electoral Cañera, su remoción o sustitución.
- Examinar y resolver los asuntos que le incumban.
- Interpretar los estatutos.
- Dictar, reformar, adicionar o derogar las disposiciones que reglamenten los Estatutos.
- Aprobar el presupuesto anual de la entidad.
- Aprobar las erogaciones o gastos de la Cámara, conforme al sistema que disponga.
- Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias a la Asamblea.
- Desempeñar y cumplir las demás obligaciones y atribuciones que señalan los Estatutos.
- Nombrar apoderados y fijar sus atribuciones.

### Gerente

El Consejo Directivo nombra al Gerente fuera de su seno y por mayoría absoluta de sus miembros, que será responsable de cumplir los acuerdos y las resoluciones del Consejo y de la Asamblea General. El Gerente tendrá las facultades de un Apoderado General conforme al artículo 1255 del Código Civil, con la limitación de que no podrá alquilar o arrendar los bienes muebles e inmuebles de la Cámara.

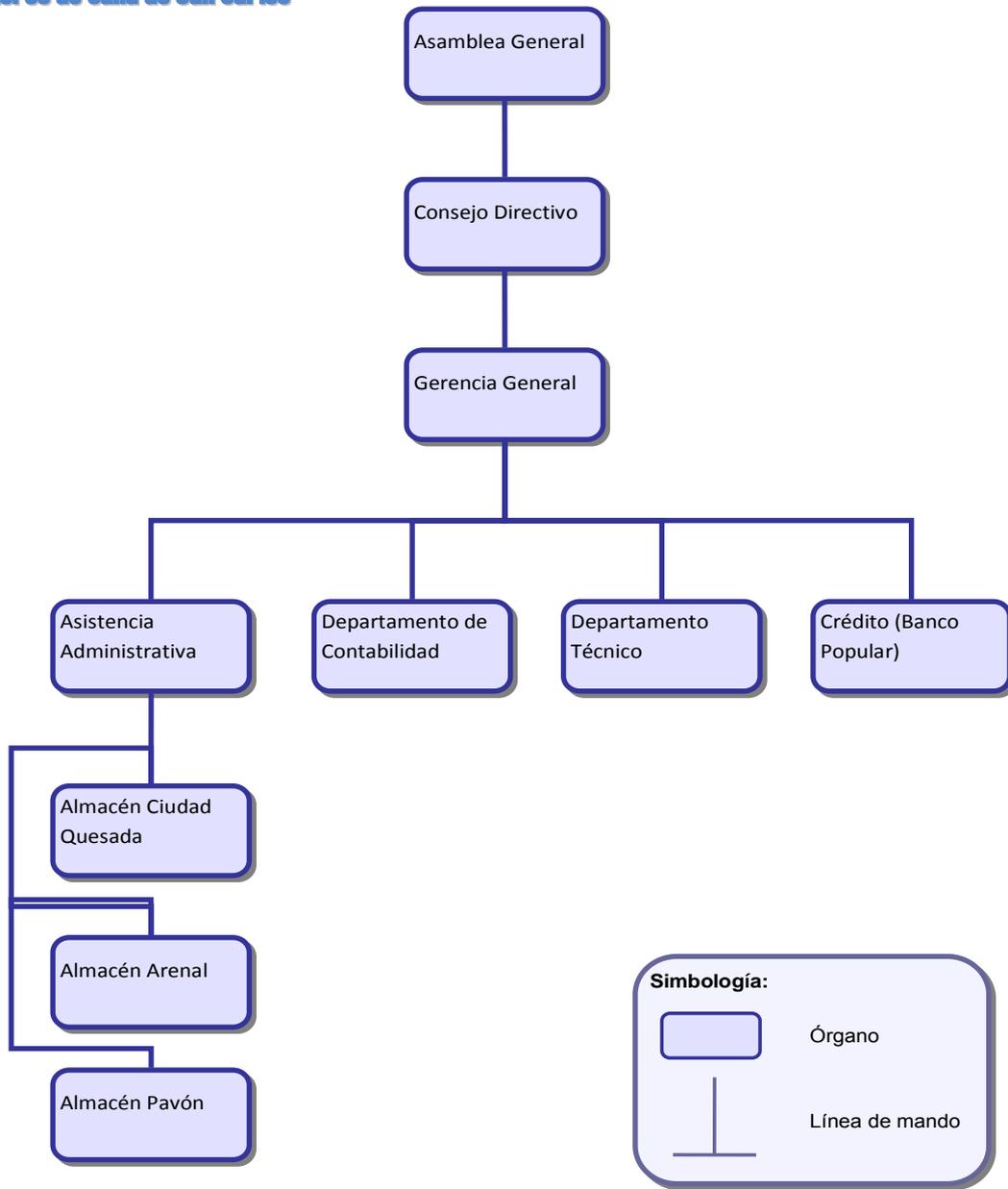
Son funciones del Gerente:



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

- Ejercer la Jefatura de las dependencias administrativas de la Cámara.
- Efectuar adquisiciones de mercaderías destinadas a los departamentos de suministros de la Cámara.
- Nombrar a los empleados de la Cámara y removerlos de sus cargos, excepto aquellos en que sea el Consejo Directivo quien tenga dicha potestad.
- Proporcionar al Consejo Directivo toda la información que sea necesaria para su actuación y cumplimiento de los fines que le asignan los Estatutos.
- Informar mensualmente de la ejecución del Presupuesto al Consejo Directivo.
- Presentar al Consejo Directivo el proyecto del Informe Anual que este debe rendir a la Asamblea General.
- Autorizar, con su firma, toda compra o contratación de servicios que no superen los límites establecidos por el Consejo Directivo.
- Asistir, con derecho a voz, a las sesiones del Consejo Directivo y de la Asamblea General.
- Hacer las observaciones necesarias a las actas del Consejo Directivo.
- Presentar los estados financieros de la Cámara, mensualmente, al Consejo Directivo.

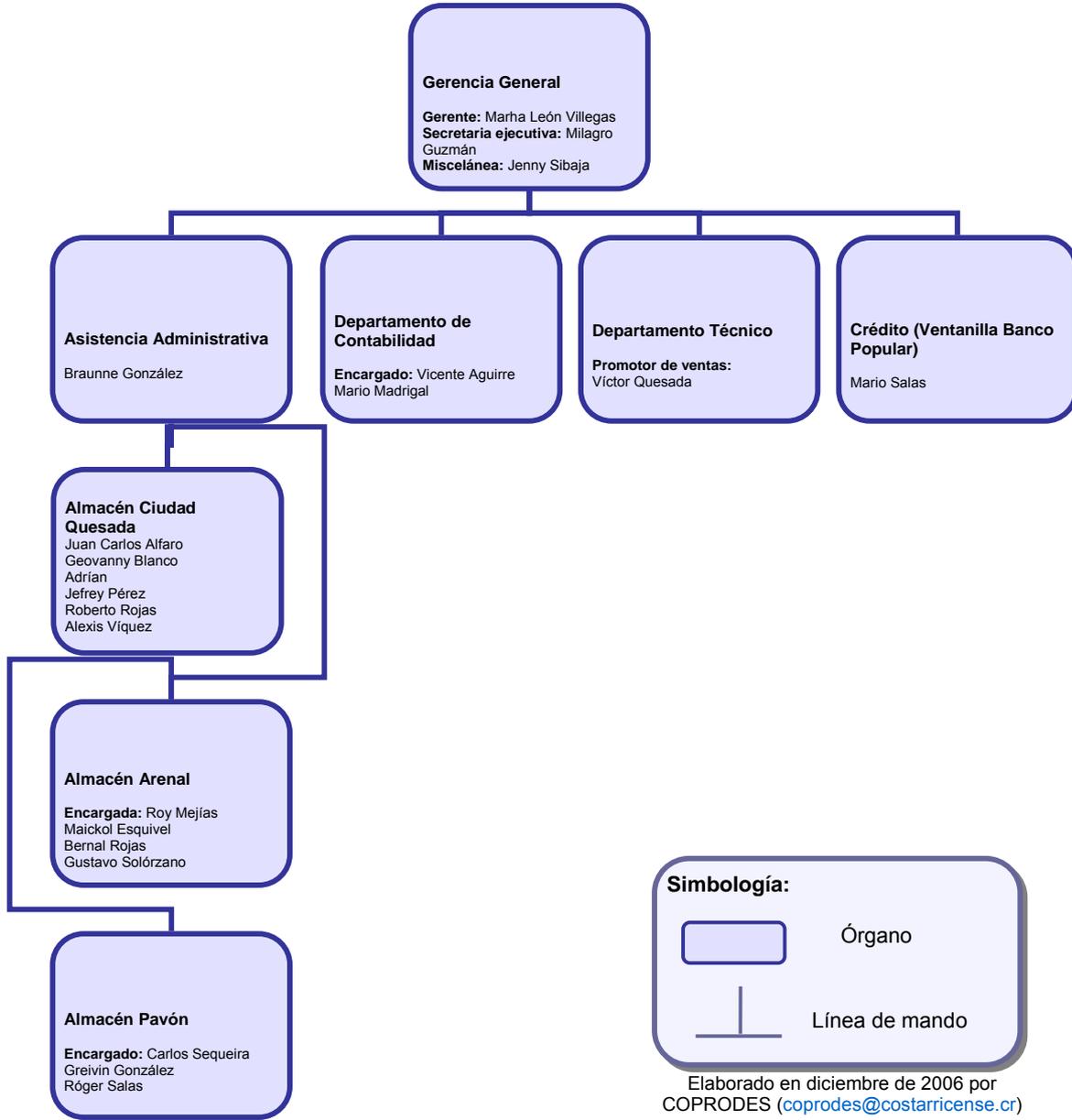
La estructura orgánica de la Cámara de Cañeros se muestra en el organigrama que se presenta a continuación al igual que el personal de la misma.



Elaborado en diciembre de 2006 por COPRODES ([coprodes@costarricense.cr](mailto:coprodes@costarricense.cr))

Fuente: Plan Estratégico Cámara de Productores de Caña de San Carlos

Figura 1.1 .Organigrama estructural de la Cámara de Cañeros



Fuente: Plan Estratégico Cámara de Productores de Caña de San Carlos

Figura 1.2. Organigrama de personal de la Cámara de Cañeros



## B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Si un plan estratégico se queda solo en el papel no estaría cumpliendo la función para la cuál fue creado. Se dice que una estrategia no es valiosa si se diseña y no se aplica. Por esta razón la Cámara de Productores de Caña de San Carlos debe tomar decisiones que ayuden y permitan que la estrategia alcance su implementación.

Muchos planes mueren o se abandonan a pesar de estar en sus estados iniciales, por lo tanto es necesario tomar medidas al respecto tales como contratar a una persona o crear un comité para que se encargue de ejecutar el plan estratégico ya diseñado y además le de un seguimiento al mismo. Se debe tener en cuenta que para la implementación se necesita tiempo, se debe asignar operaciones específicas, se requiere diseñar una programación, se tiene que nombrar responsables y además se debe supervisar y controlar por medio del monitoreo para asegurarse que el plan este bien y la implementación esta dando resultado.

Después de que un plan estratégico es elaborado debe ser implementado en la empresa para que cumpla el objetivo para el cual fue creado, esta puesta en practica del plan involucra a cada una de las partes de la empresa es decir a cada una de las unidades estratégicas de negocios, además involucra a todo el personal en el cual recae la responsabilidad de adoptar todas las medidas necesarias para que el plan se lleve a cabo.

A los planes se les debe dar seguimiento y evaluación con el fin de medir su implementación y la participación de todos los miembros, además es importante que la gerencia este enterada y participe en todo lo que se realice y que todo lo que se vaya a realizar sea previamente analizado y revisado por el comité que se haya creado o por algún coordinador y que posteriormente la gerencia de el visto bueno y se aplique.



La planificación estratégica es proceso continuo ya que un plan se establece para un período específico sin embargo en el transcurso del tiempo puede ser modificado para ajustarse a las necesidades del presente, cualquier cambio que se requiera se puede realizar siempre y cuando sea para el beneficio de la organización y este aprobado por los superiores.

## **C. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuenta la Cámara de Productores de Caña de San Carlos con una metodología para la implementación en su plan estratégico 2007-2009?

## **D. OBJETIVOS**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Apoyar a la Cámara de Productores de Caña de San Carlos en la implementación de su plan estratégico 2007-2009, para Noviembre 2007.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Proponer una metodología para la implementación del plan estratégico de la Cámara de Productores de Caña de San Carlos.



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

- Elaborar una propuesta de evaluación y seguimiento para el plan estratégico de la Cámara de Productores de Caña de San Carlos.
- Diseñar los instrumentos para la implementación del plan estratégico de la Cámara de Productores de Caña de San Carlos.

### E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Alcance: Implementación del plan estratégico para la Cámara

Limitaciones:

- No se plantearon todos los formatos por asunto de tiempo
- No se utilizó ningún sistema informático para la implementación

# Capítulo II

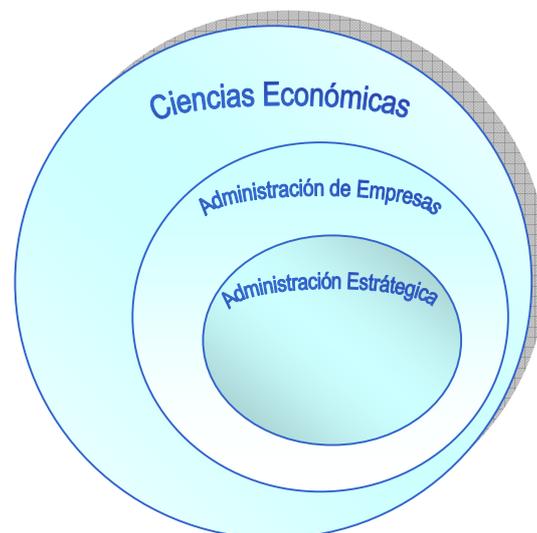
# Marco Teórico



## II. MARCO TEÓRICO

El presente Marco Teórico se ha hecho en estricto apego con la resolución del problema, y responde al tema de Administración Estratégica, sin embargo debe tenerse claro que este tema pertenece al campo de la Administración de Empresas, y esta por su parte a las Ciencias Económicas.

Esto se explica claramente en el siguiente diagrama de Venn.



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2.1 Diagrama de Venn Administración Estratégica**



## **A. ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA**

### **1. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **a) Concepto de Administración estratégica**

Certo S. la define así: "Es el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso."

Stoner J. la define así: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos."

La administración estratégica es el proceso que envuelve a los administradores de todas las áreas de la organización en la formulación y en la implementación de estrategias y las metas estratégicas. Esta definición no significa que los administradores más altos dicten sus ideas para que sean seguidas por las personas que lideran. Todas las personas de la organización pueden dar ideas para que la administración de la empresa pueda llegar a ser óptima.

El rincón del vago, Administración Estratégica. Disponible en: <http://www.elricóndelvago.com/>



## **b) Concepto de Estrategia**

Según Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 3) la estrategia de una compañía es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización; consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía.

Otros conceptos de estrategia son:

Inicialmente Chandler propuso un concepto de estrategia así: "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto"

Gestiopolis, Introducción a la Administración Estratégica, Carlos López (Marzo, 2001)  
Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>

La estrategia, es un plan de acción en gran escala que marca la dirección para una organización.

UNIVERSIDAD ANAHUAC, Facultad de Economía y Negocios “Administración Estratégica”.  
Disponible en: [http:// www.tupublicas.com/](http://www.tupublicas.com/)



### **c) Tareas de de la administración estratégica**

Según Thompson A. y Strickland A.J. 2004, p.6-19 en su libro Administración estratégica: Textos y casos, existen cinco tareas de la administración estratégica las cuales son:

- Desarrollo de una visión estratégica

Esto con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando reconvertirse la compañía e infundir en ésta el sentido de una acción con un propósito determinado.

Una visión estratégica es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

“Por visión nos referimos a la situación futura que desea tener una empresa; el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto de la empresa en el futuro” (Nils-Goran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter, 1999, p. 56)

Existe una clara diferencia entre la creación de una visión y la declaración de una misión estratégica ya que la visión es para el futuro y la misión el lo que la empresa esta haciendo en presente.



La elaboración de la visión estratégica no implica pensar el futuro con un enfoque subjetivo, sino que requiere un metódico análisis estratégico con representación de todos los ámbitos de la realidad; donde confluyan recurrentemente la información requerida, el intercambio de opiniones, el debate de ideas, las conclusiones objetivas y las inferencias vinculadas con la hipótesis planteada.

La disposición de una visión estratégica permite tener un elemento orientador del planeamiento estratégico, una perspectiva de la probable evolución de la situación estratégica, una base para el empleo racional de los recursos, y los criterios rectores para conformar las capacidades generales contra riesgos y oportunidades emergentes.

Estas cualidades de la visión estratégica constituyen los fundamentos básicos para la formulación de la concepción estratégica que el actor diseña para comunicar los lineamientos generales de conducción a los componentes de la organización.

El alcance temporal del horizonte determinado para elaborar la visión estratégica indicará qué tipos de técnicas analíticas se pueden llegar a emplear para su formulación. En todo caso, el análisis de sistemas constituye una técnica insoslayable para el sustento de la coherencia interna del método elegido.

Dada la velocidad de los cambios en la situación estratégica y la dinámica interrelación de los riesgos y oportunidades, es necesario que la visión estratégica sea actualizada metódicamente para que refleje la realidad de los escenarios de interés y de sus tendencias determinantes. Para ello debe asumirse que el método de actualización debe ser un proceso permanente, continuo y recurrente, con una dinámica semejante al proceso de toma de decisiones con el cual se integra.



Capitán de Navío (RE) CAMILO MILANO. Centro de Estudios Estratégicos de la Armada, (primer semestre del 2003), Conceptualización de la visión estrategia, Argentina. (En línea). Disponible en: <http://www.esgn.edu.ar/cee/Pasantes/Vision.htm>. (18/07/2007)

- Establecimiento de objetivos estratégicos

El propósito de establecer objetivos es convertir los aspectos administrativos de la visión y la misión de la compañía en indicadores que se puedan medir y proporcionen resultados para evaluar el logro de lo planeado.

En la opinión de Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 9) los objetivos son las metas de desempeño, los resultados y los logros; funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.

Existen dos tipos de objetivos:

Los estratégicos que se refieren a los resultados que fortalecen la posición general de los negocios y la viabilidad competitiva de una empresa.

Los financieros tienen que ver con las metas de desempeño financiero que la administración ha establecido que la organización debe cumplir.



- Creación de una estrategia empresarial

Según Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 10) la estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización.

La estrategia de una compañía consiste en como lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo superar la competencia de los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias, cómo lograr los objetivos estratégicos y financieros.

Cuando se da el desarrollo de una visión, misión, objetivos y planteamiento de una estrategia, todo esto constituye el plan estratégico que se define según Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 18) como el instrumento que consta de una misión y la futura dirección de una compañía, de objetivos de desempeño de corto y largo alcance, así como de una estrategia.

- Puesta en práctica y ejecución de la estrategia

Para Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 19) la implantación de la estrategia tiene que ver con el ejercicio administrativo de llevar a cabo una estrategia recién elegida y la ejecución de la estrategia se refiere al ejercicio administrativo de supervisar su logro actual de hacer que funcione, de mejorar la competencia con que se está realizando y de mostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos.



- Evaluación del desempeño y realización de ajustes

Esta es una etapa que le corresponde a la administración, su consiste en dirigir la estrategia y velar por el cumplimiento de la misma, además de evaluar y corregir la estrategia que se plateo según sea necesario.

#### **d) Encargados de desempeñar las cinco tareas de la administración estratégica**

Los encargados de desempeñar las tareas de la administración son en primer lugar el Director ejecutivo, Administrador o Gerente de una compañía, además cada uno de los coordinadores o supervisores de unidades estratégicas de negocios o departamentos de la empresa, y por ultimo es recomendable que se cree un comité gerencial exclusivamente para la puesta en practica y seguimiento de la estrategia planteada.

#### Enfoques del diseño de la estrategia

Para Thompson A. y Strickland A.J. 2004, p. 23-25, existen 4 enfoques que se pueden tomar en el proceso de diseño de una estrategia, estos son:

- El enfoque de arquitecto en jefe

Este es cuando una persona asume el papel de estrategia principal y empresario que moldea por sí solo la mayoría de los elementos principales de la estrategia, esto quiere decir que una



persona funciona como estrategia visionario y arquitecto en jefe de la estrategia coordinando de manera personal el proceso.

- El enfoque de delegación

Es cuando el administrador a cargo delega grandes porciones de la formulación de la estrategia a empleados de confianza, administradores de un nivel inmediato inferior responsables de unidades de negocios y departamentos clave, a una fuerza trabajadora de alto nivel compuesta por gente conocedora y talentosa reclutada de muchas áreas de la empresa, a grupos autónomos que tienen autoridad sobre un proceso o función particular, o de una forma menos frecuente, a un equipo de asesores contratado específicamente para ayudar a desarrollar nuevas iniciativas estratégicas.

- El enfoque colaborador o equipo

Este es un enfoque intermedio en donde un administrador con responsabilidad en la elaboración de la estrategia consigue la ayuda y el consejo de colegas y subordinados a fin de construir una estrategia de consenso.

- El enfoque del empresario corporativo interno

En este enfoque la alta gerencia alienta a los individuos y equipos a que desarrollen propuestas de nuevas líneas de producto e inéditas operaciones de negocios.



## 2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### a) Desarrollo de una visión estratégica

Es importante desarrollar una visión estratégica para conocer y establecer a donde quiere llegar la compañía que quiere lograr en el largo plazo.

Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 34) definen 3 elementos para una visión estratégica los cuales son:

- Proponer una declaración de la misión que defina en qué negocios está actualmente la empresa y que exprese la esencia de “quienes son, lo que hacen y donde están ahora”.
- Utilizar la declaración de la misión como una base para decidir el curso a largo plazo: “elegir hacia donde van” y planear una ruta estratégica que la empresa deba recorrer.
- Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso en toda la organización.

### b) Declaración de una misión

Según Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 36) se incluyen 3 elementos en la declaración de una misión estos son:



- Las necesidades del cliente, o qué es lo que está tratando de satisfacer.
- Los grupos de clientes o a quién se esta tratando de satisfacer.
- Las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o cómo la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor a los clientes, así como la satisfacción de sus necesidades.

### c) Establecimiento de objetivos estratégicos

Es de suma importancia el establecimiento de objetivos tanto financieros como estratégicos ya que estos son la base para el desarrollo de las estrategias y todo lo demás que se cree a partir de estas.

Los objetivos estratégicos van a determinar el propósito estratégico de la compañía el cual es definido por Thompson A. y Strickland A.J. 2004, p. 47, como la aspiración de una manera inflexible a un objetivo estratégico y la concentración de las acciones y energías competitivas en el logro de ese objetivo.

Según Thompson A. y Strickland A.J. (2004, pp. 47-48) las organizaciones necesitan establecer objetivos de corto y largo plazo para que se tenga una mentalidad de emprender acciones en el ahora con el fin de llegar a los niveles de desempeño deseados más adelante.



Además se menciona que los objetivos deben ser lo bastante elevados para producir resultados por lo menos en forma incremental, mejores que el desempeño actual.

### d) Creación de una estrategia

Las estrategias se crean con el fin de dirigir a la compañía hacia el alcance de los objetivos y como lograr la visión y misión de la empresa.

Como se menciona en el libro Administración estratégica: Textos y casos de Thompson A. y Strickland A.J. (2004, pp. 52-58) existen diversas estrategias las cuales son:

- Estrategia corporativa

Concierno a la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias, así como a las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

- Estrategia de negocios

Concierno a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica, el aspecto fundamental de la estrategia de negocios es como desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo.



Estrategia funcional: Concierno al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etc.

- Estrategia de operación

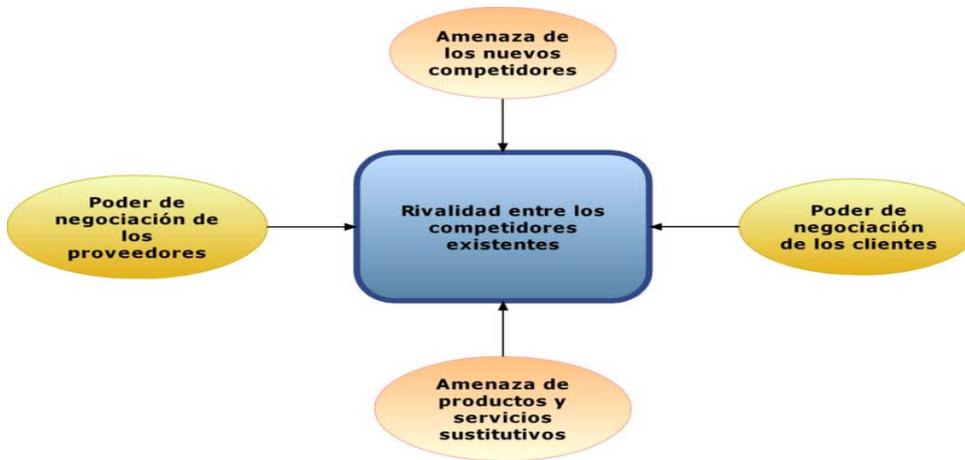
Concierno a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio y a la forma de desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### a) Concepto de macro ambiente

Para Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 75) el macroambiente está formado en gran medida por la economía en su conjunto, los aspectos demográficos de la población, los valores sociales y los estilos de vida, la legislación y regulación gubernamental, los factores tecnológicos, así como por el entorno inmediato y la industria a la cual pertenezca la compañía.

b) El modelo de las 5 fuerzas de la competencia



Fuente: <http://es.wikipedia.org>

Figura 2.2 Las 5 fuerzas de la Competencia de Porter

Para el análisis de la competencia generalmente se utiliza el enfoque propuesto en 1980 por Michael Porter, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste, las cuales son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.



- Rivalidad entre los competidores

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

- Poder de negociación de los proveedores

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

- Poder de negociación de los compradores

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



- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

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

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

Porter señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva.

- Economías de Escala

Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

- Diferenciación del Producto

Si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.



### ■ Inversiones de Capital

Si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. En la actualidad la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

### ■ Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.



### ■ Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

### ■ Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.



La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Deguate, El modelo de las 5 fuerzas de Porter (2007, Agosto) . Disponible en: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

### **c) Lo que propicia el cambio de la estructura competitiva y del ambiente de negocios en la industria**

En todas las industrias por lo general se dan cambios repentinos los cuales requieren una respuesta estratégica rápida por parte de la organización.



## Cámara de Productores de Café de San Carlos

Las condiciones en la industria son cambiantes debido a diversas fuerzas que son importantes y hacen que las empresas tengan que realizar cambios en su accionar.

- Concepto de fuerzas impulsoras

Según Thompson A. y Strickland A.J. 2004, p. 95-101, las fuerzas impulsoras en una industria son las causas subyacentes fundamentales del cambio en la industria y en las condiciones competitivas, ellos mencionan en su libro Administración estratégica: Textos y casos, las siguientes categorías de fuerzas impulsoras:

- Internet y las nuevas oportunidades y amenazas que el comercio electrónico engendra en la industria.
- Incremento en la globalización de la industria.
- Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria.
- Cambios en quienes compran el producto y en la forma en que lo utilizan.
- Innovación del producto.
- Cambio tecnológico.
- Innovación en la mercadotecnia.
- Ingreso o salida de las principales empresas.
- Difusión de conocimientos técnicos prácticos entre más empresas y más países.
- Cambios en el costo y la eficiencia.
- Las crecientes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto genérico.
- Influencias reguladoras y cambios en la política del gobierno.
- Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad.
- Reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de los negocios.



**d) Compañías que ocupan las posiciones más fuertes o débiles**

Para Thompson A. y Strickland A.J. 2004, p. 103, es importante estudiar las posiciones de mercado de las compañías rivales, una técnica que permita conocer estas posiciones es el mapeo de grupos estratégicos.

- Concepto mapas de grupos estratégicos

“Instrumento analítico útil para comparar por separado las posiciones de mercado de cada empresa, o para agruparlas en categorías semejantes “(Thompson A. y Strickland A.J., 2004, p. 103)

**e) Movimientos estratégicos que con mayor posibilidad harán los rivales**

Thompson A. y Strickland A.J. 2004, p. 106, establecen que es importante poner atención a lo que está haciendo la competencia ya que esto puede ayudar a una compañía a definir que acciones va realizar para permanecer firme en el mercado ya sea tomar acciones ofensivas o defensivas.



Para conocer los movimientos de los rivales es necesario dar un seguimiento de las estrategias de los competidores, realizar predicciones sobre quiénes serán los principales competidores de la industria, además de predecir los movimientos inmediatos de los competidores.

**f) Factores clave que determinan el éxito o el fracaso competitivo**

Esto se refiere a factores que propician el éxito o fracaso de una compañía, son muchos y están presentes en todas las áreas de una empresa.

- Concepto de factores claves de éxito

“Son los atributos del producto, las competencias, las habilidades competitivas, los logros de mercado que tiene la mayor relación directa con los rendimientos de la compañía.”  
(Thompson A. y Strickland A.J., 2004, p. 109)



#### 4. ANÁLISIS DEL INTERNO

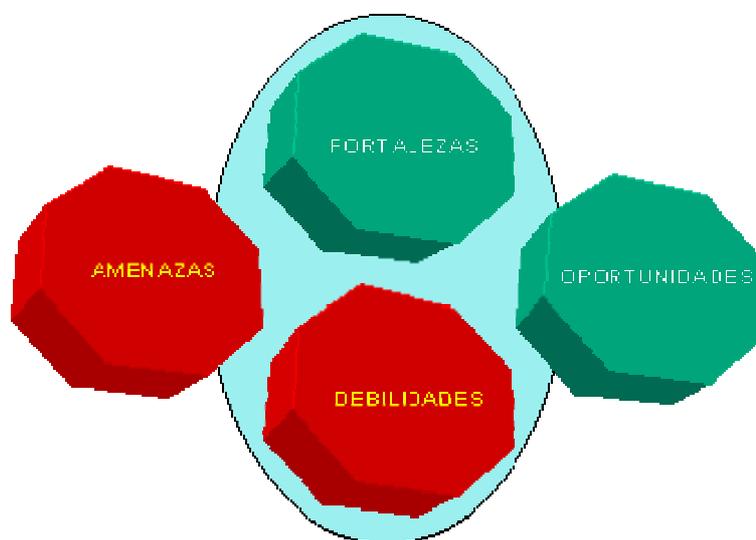
##### a) **Funcionamiento de la estrategia actual de la compañía**

Thompson A. y Strickland A.J. 2004, p. 118, establecen que es importante evaluar la estrategia actual de la compañía para lo cual se debe aclarar el enfoque competitivo de la compañía, la esfera de acción, la cobertura geográfica, las estrategias funcionales, etc; además es necesario preguntarse si la compañía está logrando los objetivos financieros y estratégicos que se había planteado, y si la misma tiene un desempeño superior al promedio de la industria.

##### b) **Análisis FODA**

Según Angelica Pigeon el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, este ayuda a obtener un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa en diversos aspectos los cuales posteriormente son tomados en cuenta para la toma de decisiones acordes con las estrategias formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.



Fuente: <http://www.deguate.com>

**Figura 2.3 El análisis FODA**

La figura muestra que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales la compañía tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí el negocio tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.



- Interno

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Externo

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.



### Objetivos del FODA

- Conocer la realidad situacional.
- Tener un panorama de la situación en todos sus ángulos.
- Visualizar la determinación de políticas para mantener las fortalezas, para atacar las debilidades convirtiéndolas en oportunidades y las oportunidades en fortalezas, así como direccionar estrategias para que las amenazas no lleguen a concretarse o bien si llegan a hacerlo, minimizar su impacto.

Wikilearning, Análisis FODA de Clones de Silicon Valley, Autor: Angelica Pigeon. Disponible en: <http://www.wikilearning.com/>

### **c) Evaluación de los precios y costos de la compañía**

Para Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 129) una de las señales más reveladoras de si la posición de negocios de una compañía resulta poderosa o precaria, es si sus precios son competitivos con los de sus rivales en la industria. Además las comparaciones precio-costo son esencialmente críticas en una industria de bienes de consumo.



- Análisis del costo estratégico

Thompson A. y Strickland A.J. (2004, p. 130) definen análisis de costo estratégico como la comparación de los costos unitarios de una compañía con los costos unitarios de los competidores claves, actividad por actividad, con lo cual se revela cuales actividades son el origen de una ventaja o desventaja de costo.

- Concepto de cadena de valor

Cadena de valor se refiere a la identificación de las principales actividades que crean un valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas. (Thompson A. y Strickland A.J. 2004, p. 131)

- Benchmarking de los costos de las actividades claves

Según Thompson A. y Strickland A.J. 2004, p.135, el benchmarking es una herramienta que permite a una compañía determinar si la forma de en la cual desempeña ciertas funciones y actividades representa una de las “mejores” prácticas tomando tanto en cuenta el costo como la efectividad. También el benchmarking de los costos de las actividades claves de una compañía en relación con sus rivales proporciona una evidencia sólida de su competitividad de costos.



## **B. IMPLEMENTACIÓN DE PLANES ESTRATEGICOS**

### **1. BSC Y OTROS MODELOS DE GESTIÓN.**

Para Alfonso López Vinegla el modelo de R. S. Kaplan y D. Norton es uno de los más divulgados y empleados para la medición de la actividad empresarial en cuanto a "conectar" la estrategia y la actuación llevada a cabo, pero no menos cierto es que existe literatura especializada en otros modelos similares o con variaciones interesantes. Algunos modelos alternativos son:

#### **a) La pirámide de resultados**

Modelo propuesto por Carol J. McNair , Richard L. Lynch y Kelvin F. Cross. ("Do Financial and nonfinancial performance measures have to agree?", Management Accounting, Nov. 1990)

Se trata de un modelo centrado en 3 niveles: las unidades de negocio, el área operativa y los centros de actividad y departamentos. Lo importante en cualquier caso es no perder el frente de lo que se denomina "VISIÓN de empresa" .Asimismo y en sentido vertical, los indicadores empleados están equilibrados por cuanto a que son empleados tanto los naturaleza financiera como no financiera.



## Cámara de Productores de Café de San Carlos

Los centros de actividad y departamentos son el corazón de esta pirámide de resultados; de hecho, se centra en los conceptos de Reingeniería (Entrega, Tiempo Ciclos), Calidad y ABC (Sobrecoste-pérdidas) en su base: Departamentos, Procesos y Actividades. Reorganizando los conceptos que hasta aquí tenemos, Calidad y Entrega se constituirían en aspectos importantes de medición exterior (eficacia externa) y Tiempo en Ciclos y Sobrecoste pérdidas en aspectos básicos de índole interna (eficacia interna).

Los objetivos y por ende sus indicadores, son una materia prima elemental en la relación de la Estrategia de la organización y de cada una de sus actividades.

El siguiente nivel es el operativo. Se trata de un nivel relacionador, es decir, los objetivos que se definen se basan a criterios de satisfacción del cliente, flexibilidad y productividad, y están estrechamente vinculados tanto a las metas establecidas en el nivel inferior (Departamentos, Procesos y Actividades) como en el inmediatamente superior (unidades de negocio), configurándose en lo que se denomina "income drivers" (inductores de resultado) de los objetivos de ese nivel superior.



Fuente: <http://www.5campus.com>

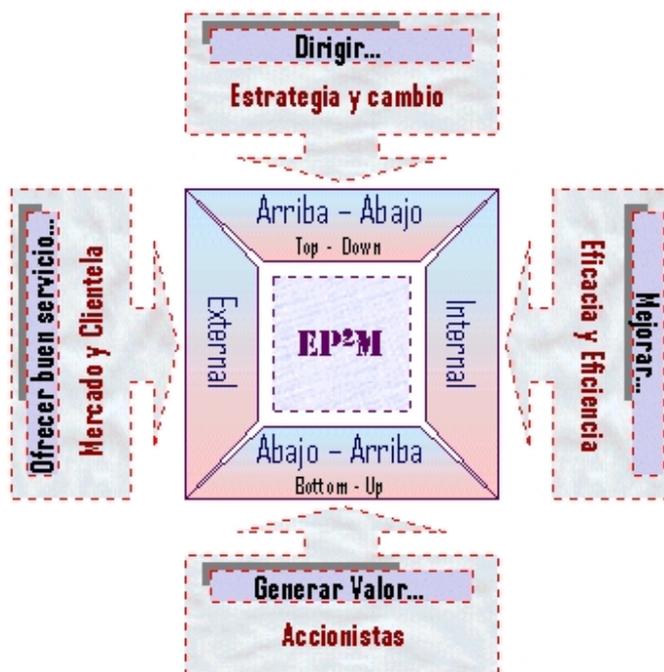
**Figura 2.4 La Pirámide de Resultados**

El nivel de las unidades de negocio, es el lugar por excelencia donde tanto clientes (Mercado) como accionistas (Financieros) determinan qué es lo verdaderamente importa en la organización.

**b) EP2M**

Otra propuesta es la de C. Adams y P. Roberts, quienes proponen el modelo EP2M, un modelo centrado en el análisis de la evolución de los indicadores. ("You are what you measure", Manufacturing Europe, 1993)

En este modelo tanto desde una perspectiva externa como interna lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad. En la parte Norte del modelo:



la Estrategia juega un rol esencial, siendo un punto de referencia importante en la Dirección de la empresa y en la Gestión del cambio. Por contra, desde la zona Sur, la generación de valor supone un elemento importante desde la perspectiva del accionista.

Fuente: <http://www.5campus.com>

### Figura 2.5 Modelo EP2M

De forma similar al modelo de McNair et al., también la medición externa e interna juegan un papel notable. Por ejemplo, a nivel interno (zona Este), la mejora en cuanto a eficacia y eficiencia de procesos constituye un punto importante y, desde el lado de la medición externa (zona Oeste) el control del cliente y del mercado resulta crucial.

#### c) Intangible Assets Monitor (IAM)

El modelo de K. Eric Sveiby , "Intangible Assets Monitor" (IAM), es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La Estrategia de la empresa nuevamente resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. Como el mismo Sveiby señala, su modelo resulta similar al de Kaplan y Norton, aunque con diferencias claras.



Fuente: <http://www.5campus.com>

**Figura 2.6 Modelo IAM**

En este modelo, las partes más importantes a cubrir son crecimiento, renovación, eficacia y estabilidad. Debiéndose configurar un par de indicadores para cada parte. Este modelo puede utilizarse para diseñar el sistema de información para la Dirección.

**d) Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados ( SIGER)**

También queremos destacar el modelo SIGER, (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados). Se trata de un modelo que fue presentado en el X Congreso AECA de 1999 por M. Hernández y A. López Viñegla.



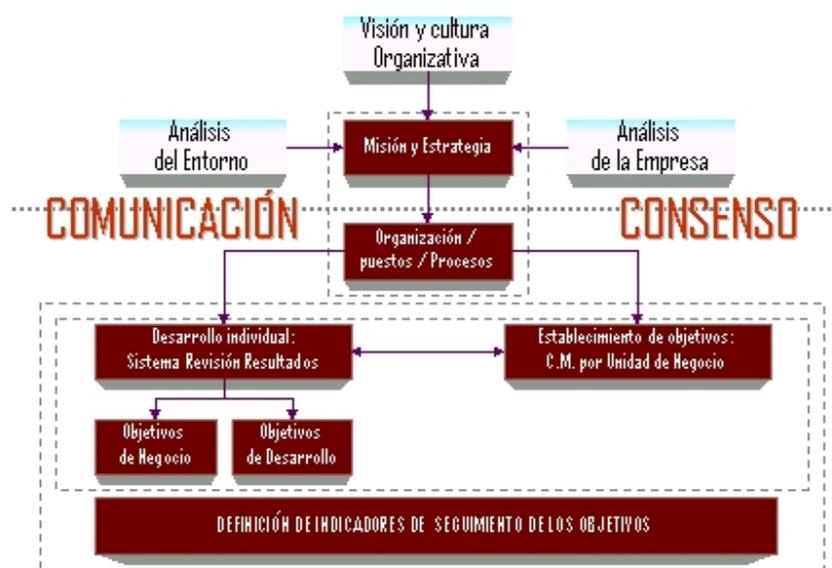
*Implementación Plan 1*



Fuente: <http://www.5campus.com>

### Figura 2.7 Modelo SIGER

Se basa en un proceso de definición de la estrategia, en el cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa. Por otro lado, otro aspecto clave es la identificación de los indicadores asociados a las variables clave de la empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.



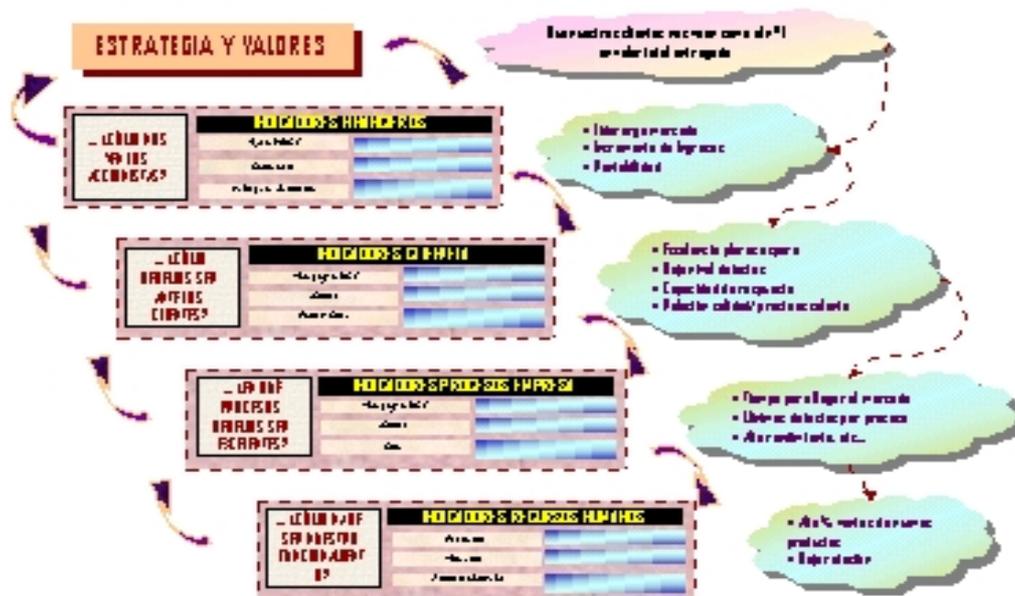
Fuente: <http://www.5campus.com>

**Figura 2.8 Modelo SIGER**

Así, se proporciona a la organización una base sólida para la posterior implantación del SIGER como herramienta de medición y gestión de la estrategia, y como instrumento del área de Recursos Humanos de cara al seguimiento de la alineación de los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa, entre otros aspectos de la gestión del capital humano.

**e) Modelo de cuadro de mando integral de Maisel**

El modelo de L.S. Maisel es uno de los más similares al de Kaplan y Norton. ("Performance Measurement. The balanced scorecard approach", Journal of cost management, Warren, Gorham & Lamont, vol. 6 n° 2, Summer, 1992, p. 47)



Fuente: <http://www.5campus.com>

**Figura 2.8 Modelo de cuadro de mando integral de Maisel**

Maisel en su modelo al igual que prácticamente en el resto de los comentados insiste en la independencia de analizar los Recursos Humanos, en el hecho de medir su eficacia y eficiencia.

Por otra parte, según el EFQM (European Foundation for Quality Management), un modelo de gestión integrada debe revelar una visión globalizada y enfocada hacia el Cliente, apoyado en los principios de la Calidad Total.



Fuente: <http://www.5campus.com>

**Figura 2.9 Modelo de cuadro de mando integral de Maisel**



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

En este modelo hay tres partes inicialmente diferenciadas: liderazgo, procesos y resultados clave. El comportamiento del líder en la empresa resulta determinante por cuanto será quien facilite que las personas comprendan la misión (Por qué y para qué existimos) y la visión (el hecho de establecer con claridad lo que deseamos ser) de la misma. En esta ocasión la unificación de objetivos es importante.

Asimismo, resulta evidente que a la organización le interesa generar valor tanto por los clientes como por los accionistas y cuando la eficacia se hace presente en las actividades y procesos conexos, todo por parte de las personas se comprende mucho mejor.

En último término, parece claro que será el cliente quien juzgue en cuanto a calidad del servicio recibido o del producto adquirido, influyendo directamente en los Resultados clave. Se hace notar que el conocimiento por parte de la empresa de sus clientes se está convirtiendo en un factor crítico de éxito, de ahí el interés que comienzan a suscitar las técnicas de CRM (Customer Relationship Management). También se debe recordar que la excelencia no sólo depende del cliente, precisamente debe conseguirse un equilibrio permanente que satisfaga a todos los interesados en la empresa: clientes, accionistas, proveedores, trabajadores y la misma sociedad.

5campus, Balanced Scorecard, Alfonso López Vinegla. Disponible en: <http://www.5campus.com>



## 2. CONCEPTO DEL BALANCED SCORECARD (BSC)

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.



El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, le BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Scorecard, Concepto de Balanced ScoreCard. Disponible en:  
<http://www.scorecard.com.mx/BalancedScoreCard/>

### 3. ORÍGENES DEL BALANCED SCORECARD (BSC)

El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el *Tableau de Bord* surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.



Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, *"un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio"*, para *"ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."* La diferencia importante del *Tableau de Bord* con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo.

El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En el BSC es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.



Scorecard, Concepto de Balanced ScoreCard. Disponible en:  
<http://www.scorecard.com.mx/BalancedScoreCard/>

#### 4. BENEFICIOS

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Scorecard, Concepto de Balanced ScoreCard. Disponible en:  
<http://www.scorecard.com.mx/BalancedScoreCard/>



## 5. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

- Perspectiva financiera

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

- Perspectiva del cliente



Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. *"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior."* (Kaplan & Norton)

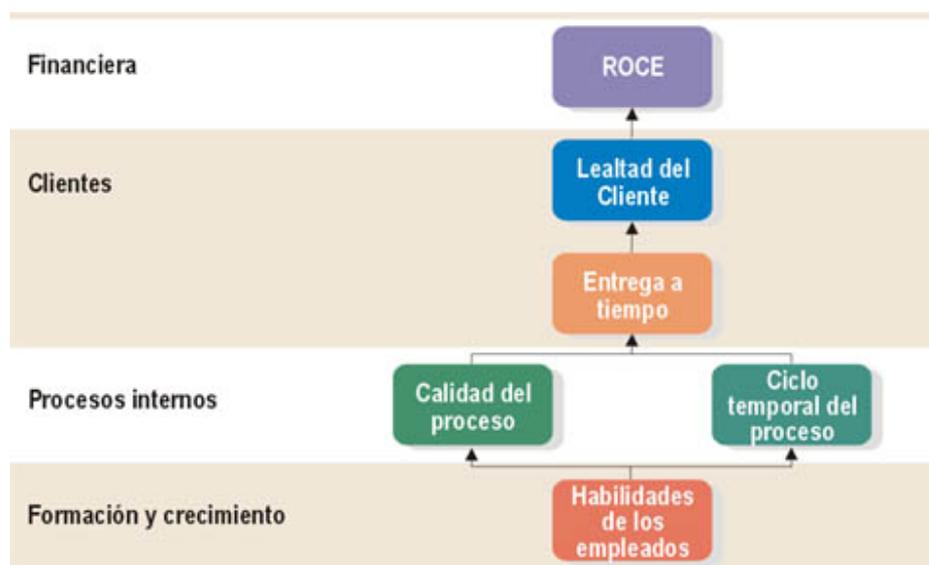
- Perspectiva procesos interno

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

- Perspectiva de formación y crecimiento

## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.





Fuente: <http://www.scorecard.com>

### Figura 2.10 Perspectivas del Balanced Scorecard

Scorecard, Concepto de Balanced Scorecard. Disponible en:  
<http://www.scorecard.com.mx/BalancedScoreCard/>

## 6. PERSPECTIVA FINANCIERA

La orientación principal de la perspectiva financiera es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

Muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.

Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, se encuentran:



Fuente: <http://www.5campus.com>

**Figura 2.11 Estrategias Financieras**

- Fase de Crecimiento o Expansión

En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista. El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

- Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

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

### ■ Fase de Madurez o Recolección

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

#### a) **Perspectiva financiera: objetivos estratégicos**

De forma genérica y considerando las 3 etapas del ciclo de vida vistas anteriormente, podemos tener en cuenta posibles vías de acción o elementos básicos que en esta perspectiva están muy presentes:



## Cámara de Productores de Café de San Carlos

- Aumento de Ingresos y de Clientes (cartera).
- Optimización de Costos y mejora de Productividad.
- Uso de Activos y nuevas Inversiones (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, etc.)

Entre los principales objetivos estratégicos que habitualmente se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

- Creación de Valor

Generalmente es el objetivo final de cualquier mapa estratégico en empresas con ánimo de lucro. Parece a priori una medida simple, aunque tiene cierta complejidad, de hecho, si se consulta la evolución del índice Standard & Poor's desde inicios de los noventa, se puede comprobar que el valor de mercado (market value) de las empresas cotizantes está cada vez más por encima del valor contable (book value) de las mismas. De hecho una de las opciones que pueden plantearse con el Balanced Scorecard es considerarlo como una herramienta o modelo de gestión estratégica del valor, de alguna forma se trata de mejorar la gestión financiera tradicional basada en los componentes tangibles; de lo que se trata es de gestionar correctamente los componentes intangibles por otro lado cada vez más relevantes en las organizaciones de forma que se obtenga la creación de valor señalada. Lo cierto es que la creación de valor permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.



- Crecimiento (Ingresos)

Se trata de un objetivo muy generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones y más dentro de este tipo de objetivos tanto la cantidad como la calidad. Por ejemplo, cuando se hace referencia a elementos de cantidad se proponen objetivos como el "Crecimiento de las Ventas" o el "Aumento de la Cuota de mercado". En cambio, si se centran en la calidad, se hace haciendo referencia a objetivos como "Crecimiento de las Ventas en la Región Este", "% Ventas en la nueva línea productiva", "% de Ventas del nuevo equipo comercial", etc.

- Mantenimiento (Sostenibilidad)

Se trata de un objetivo necesariamente a LP, que acompaña en ocasiones al objetivo de Creación de Valor. En numerosas circunstancias hay que sacrificar valor futuro a CP para obtenerlo a LP, y este puede ser un objetivo que nos ayude a ello.

- Aumentar Rentabilidad



Un objetivo por excelencia, aunque tiene más visos de indicador que de objetivo. El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía, etc. En definitiva, el enfoque hacia parámetros de rentabilidad financiera (ROE), bursátil o económica (ROI y ROA) es un elemento común en muchos mapas estratégicos.

### ■ Inversiones

En este caso una buena orientación en la Maximización del ROI (Return on investments) o del ROA (Return on Assets) , conceptos asociados a la Rentabilidad Económica de los activos. Asimismo, objetivos como mejora de la capacidad con el objeto de asignar ciertos activos a otras actividades de índole estratégico, o el conseguir unos niveles concretos de inversión pueden ser objetivos interesantes en este macroobjetivo de "Inversiones".

### ■ Gestión Estratégica de costes

Inicialmente, de las posibles clasificaciones de costes que pueden plantearse, quizá la distinción entre Costes Fijos (estructurales) y Costes Variables sea la más adecuada para poder matizar la optimización que se señala. Precisamente, el coste que no varía por fabricar más o menos, o que no varía por variaciones en el volumen de ventas, tiene la connotación de Fijo o Estructural, y suele ser este el que más interesa optimizar en este objetivo de "Optimización de Costes". La Gestión Estratégica de Costes es uno de los conceptos más manejados en ese sentido.

- Estructura Financiera

Gestionar correctamente los Fondos ajenos de la empresa implica alcanzar una Estructura Financiera óptima a través de un Endeudamiento apropiado. En numerosas organizaciones resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista.

- Gestión de Activos

En las empresas industriales, el proceso de fabricación establece una diferencia básica con respecto a las comerciales y de servicios. Precisamente, para la obtención de algunos de los objetivos señalados hasta aquí resulta imprescindible en numerosas ocasiones la correcta Gestión del Activo.

Lo cierto es que de algún modo el enfoque de los objetivos financieros ha evolucionado:



Fuente: <http://www.5campus.com>



Figura 2.12 Evolución de los objetivos financieros

Antes, el cometido de la función financiera era de control, la visión era retrospectiva, se analizaban datos históricos; actualmente, la visión es de futuro, la mejora continua está presente en muchos de sus cometidos y ahora el enfoque es de Creación de Valor.

De alguna manera lo que se trata es de FIDELIZAR al ACCIONISTA. Proporcionarle Valor Agregado es un cometido estratégico de primer orden en esta perspectiva.

5campus, Balanced Scorecard, Alfonso López Vinegla. Disponible en: <http://www.5campus.com>

## 7. PERSPECTIVA DE CLIENTES

Cada vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costes superfluos e innecesarios, los Clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el Balanced Scorecard. No cabe duda de que se benefician de todo lo anterior en muchos aspectos siendo a corto, mediano y largo plazo uno de los objetivos básicos su satisfacción.



En esta perspectiva está tomando un cariz importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing, otras dos grandes áreas de interés son la minoración de costes y el análisis de la rentabilidad, concretamente las técnicas de CRM (Customer Relationship Management), en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

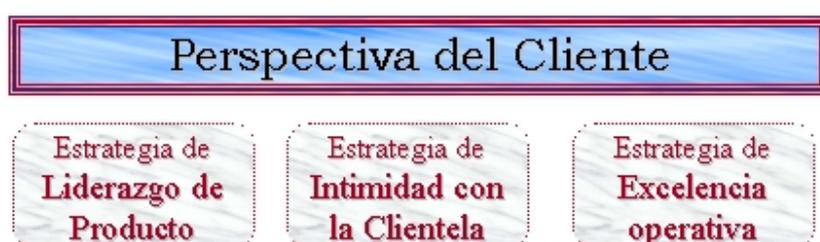
Cliente, mercado y competencia serán términos que se emplean con cierta asiduidad en esta perspectiva. Aquí se debe aprender a GESTIONAR correctamente las necesidades o prioridades de los clientes, no se pueden correr riesgos innecesarios de manera que se empiece a ser poco competitivo y se pierda mercado.

Aquí, en sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, se debe analizar muy bien a los clientes, analizar muy bien las posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que se deseen conseguir. De algún modo el objetivo principal es la generación o propuesta de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad.

De entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito, se destacan tres de ellas (M. Treacy & F. Weirsema, The discipline of market leaders, Addison Wesley Publishers):

- Estrategias de Liderazgo de Producto:(para ser líderes en el mercado con nuestro producto)

- Estrategias de Intimidad con la Clientela :(con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente)
- Estrategias de Excelencia operativa: (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles)



Fuente: <http://www.5campus.com>

**Figura 2.12 Estrategias Perspectiva del Cliente**

Lo más importante es lograr la excelencia en una de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

#### **a) Liderazgo de Producto**

Una empresa que se precie de tener un liderazgo de producto, ha de demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer el mejor producto. Se Debe ofrecer a los clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Se debe innovar, superar lo productos que



## Cámara de Productores de Café de San Carlos

ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya se tiene. Es necesario orientarse hacia la excelencia de los productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior. Ejemplos de empresas que cumplen estos estándares:

- SONY ([www.sony.com](http://www.sony.com))
- J&J Engineering ([www.jjengineering.com](http://www.jjengineering.com))
- COLEMAN ([www.colemanoutdoors.com](http://www.colemanoutdoors.com))
- INTEL ([www.intel.com](http://www.intel.com))
- CATERPILLAR ([www.caterpillar.com](http://www.caterpillar.com))
- MICROSOFT ([www.microsoft.com](http://www.microsoft.com))
- DAIMLER-CHRYSLER ([www.daimlerchrysler.com](http://www.daimlerchrysler.com))
- BAYER AG ([www.bayer.de](http://www.bayer.de))
- ROLEX ([www.rolex.com](http://www.rolex.com))
- BSH Group ([www.bsh-group.com](http://www.bsh-group.com))
- Barrabés ([www.barrabes.com](http://www.barrabes.com))

### b) Intimidad con la clientela

La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles "a medida" ese producto o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer la mejor solución integral, el mejor servicio global. Es imprescindible convertirse en auténticos "socios" de la clientela; anticipando las necesidades de los clientes, proporcionarle respuestas a sus problemas. Ejemplo de empresas incluidas dentro de estos parámetros:

- EL CORTE INGLÉS ([www.elcorteingles.es](http://www.elcorteingles.es))
- IBM (años 70) ([www.ibm.com](http://www.ibm.com))



## Cámara de Productores de Café de San Carlos

- HOME DEPOT ([www.homedepot.com](http://www.homedepot.com))
- MARTIN BROWER ([www.martinbrower.com](http://www.martinbrower.com))
- MOBIL ([www.mobil.com](http://www.mobil.com))
- Google ([www.google.com](http://www.google.com))
- SEUR ([www.seur.es](http://www.seur.es))
- Ayuntamiento de Zaragoza ([www.ayto-zaragoza.es](http://www.ayto-zaragoza.es))

### c) Excelencia operativa

Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el mejor coste total. Organizaciones que están dentro de estas dimensiones serían:

- McDonal's ([www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com))
- Briggs and Stratton ([www.briggsandstratton.com](http://www.briggsandstratton.com))
- LG ([www.lg.co.kr](http://www.lg.co.kr))
- Dell Computer ([www.dell.com](http://www.dell.com))
- Arco ([www.arco.com](http://www.arco.com))
- Texas Instruments ([www.ti.com](http://www.ti.com))
- Costco ([www.costco.com](http://www.costco.com))
- Imaginarium ([www.imaginarium.es](http://www.imaginarium.es))
- Black and Decker ([www.blackanddecker.com](http://www.blackanddecker.com))
- Toyota ([www.toyota.com](http://www.toyota.com))

- DuPont ([www.dupont.com](http://www.dupont.com))
- Zara ([www.zara.com](http://www.zara.com))

### a) Perspectiva del Cliente: objetivos estratégicos

Los objetivos de la empresa van a quedar condicionados por la estrategia seleccionada.

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

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

Lo más importante es llevar a cabo una propuesta de valor para el cliente.

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



Fuente: <http://www.5campus.com>

### Figura 2.13 Propuesta de Valor para el cliente

La propuesta de valor para el cliente será la suma de los distintos elementos que a continuación describimos:

- Atributos del Producto/Servicio

Son aspectos íntimamente ligados a la funcionalidad del producto o servicio, con su precio y con su calidad.

- Relación

Tiene que ver mucho con el envío o entrega del producto o servicio al cliente, con los tiempos de respuesta y con los tiempos de entrega, y con la propia satisfacción del cliente al requerir los productos de la empresa. Se precisan trabajadores que sepan detectar las necesidades del cliente, que sepan complacerlo y deleitarlo.



## Cámara de Productores de Café de San Carlos

De alguna forma, se debe facilitar al cliente los medios de pago, unas alternativas de financiación que cubran sus necesidades. Y por supuesto, velocidad de respuesta, el cliente debe ser atendido en relación a su exigencia.

- Imagen

Dentro del ámbito de la intangibilidad, la imagen y el buen nombre ( popularidad de la empresa) son fundamentales, son factores que en muchos casos atraen a los clientes .Existen muchas empresas que crean el propio concepto de lealtad a la marca, mucho más allá del propio producto o del servicio.

Entre los principales objetivos que se manejan en esta perspectiva se pueden señalar los siguientes:

- Volumen de clientes

Una vez que se determina el segmento objetivo, el mercado, se debe determinar cuál es el número de clientes que se desea tener o al que se aspira incluso pensar en qué segmentos se va obtener más clientela. Se deber marcar objetivos bien definidos en este caso, como por ejemplo:

- Ser líderes en la Región Norte.
- Conseguir un 30% de la cuota de mercado de la Región Aragonesa.
- Mantener los clientes del mercado de la familia de productos XYZ.



- Satisfacción

Es por este concepto por el que se debe de pasar para lograr la fidelización del cliente. Un cliente satisfecho puede o no comprar en algunas ocasiones, pero si es fiel, la probabilidad de que compre un producto de la competencia es escasa.

Para satisfacer al cliente hay que considerar una puesta en escena del producto o servicio modélica, hay que hacerlo bien desde el principio, hay que cautivar, la propuesta de valor tiene que de ser notable. La percepción de excelencia por parte del cliente hacia la compañía tiene que ser un objetivo crucial.

- Fidelización (retención de clientes)

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

**El mantenimiento de la Clientela:** A veces más vale mantener un cliente bueno que muchos malos, es decir, el cliente estratégico es el objetivo, aunque no se consiga aumentar el volumen de negocio, e incluso si se tuviese que reducir el nivel de ingresos.

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



**Venta "a medida":** en la clientela actual, en ocasiones de lo que se trata es de vender ciertos productos estratégicos y rentables a un conjunto de clientes que por sus características son estratégicos, no se trata de vender más a toda la cartera; se estaría haciendo referencia a la cartera de clientes más beneficiosa.

**Incremento de la cuota de adquisición de la clientela:** es un concepto relativo, se trata de ver la cifra global de compra de la clientela, que ésta crezca, no importa a nivel individual lo que cada cliente pueda hacer en ese sentido.

- Rentabilidad por cliente

El nivel de beneficios, rentabilidad por cliente es un objetivo también interesante, sobre todo desde una perspectiva neta, es decir, después de eliminar los gastos en los que se haya incurrido para conseguir o mantener a dicho cliente.

- Optimización de los plazos de entrega

Es un objetivo que para numerosas empresas se está volviendo crítico desde el punto de vista de su propia logística.



## Cámara de Productores de Café de San Carlos

Empresas con un fuerte apoyo en el comercio electrónico , empresas del sector del transporte urgente ,etc, o incluso organizaciones que a nivel internacional basan parte de su estrategia en la entrega a 24 horas , constituyendo a dicho objetivo un elemento de primer nivel para atraer y mantener a la clientela.

5campus, Balanced Scorecard, Alfonso López Vinegla. Disponible en:  
<http://www.5campus.com>

### 8. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

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

Debe conocerse perfectamente la cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

M.E. Porter, profesor de la cátedra de Administración de Negocios "C. Roland Christensen" en la Harvard School, introdujo este concepto por primera vez en 1985. Porter evolucionó del análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo. Ya en 1980, en su libro "Estrategia competitiva", consideró ampliamente dicho concepto, incidiendo en las ideas de Liderazgo en costes y Diferenciación, ya que estaban enormemente influenciadas por las actividades consideradas por la organización para llevar a cabo su actividad.



Fuente: <http://www.5campus.com>

**Figura 2.14 Perspectiva de Procesos Internos**

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:



**a) Actividades de Soporte**

Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades primarias. Principalmente, se hace referencia a la infraestructura de la empresa, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc.

**b) Actividades Primarias**

Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los procesos de innovación (Análisis de mercado, Desarrollo de productos o Servicios), por los procesos operativos (producción y distribución) y por los procesos relacionados con los servicios de venta (Venta y Servicio post-venta).

Estos procesos están en sintonía con lo que M.E. Porter denomina:

- Cadena de valor de los Proveedores
- Cadena de valor de los Canales
- Cadena de Valor de los Compradores



### c) Margen

El valor íntegro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforman dicho Margen.

Retomando las posibles estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos en relación con las actividades primarias que se pueden señalar como críticos:

- Estrategias de Liderazgo de Producto (para ser líderes en el mercado con el producto)

Aquí los procesos relativos a Innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.

- Estrategias de Excelencia operativa (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad precio imbatibles)

De forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos: (elementos relativos a la minoración de costes, nivel de calidad, análisis de tiempos, etc.)

- Estrategias de Intimidad con la Clientela (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente)

Los procesos de relación y conocimiento de los Clientes o compradores son básicos.

Los elementos de la cadena de valor desde una perspectiva gráfica bien podrían ser lo siguientes:



Fuente: <http://www.5campus.com>

Figura 2.15 Elementos de la Cadena de Valor

Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, destacará aquel proceso que tenga un impacto mayor en dicha propuesta. Los otros procesos suelen ser complementarios ("de apoyo"), siendo el principal el seleccionado en cada caso.



**d) Procesos de innovación**

En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones, consideran el elementos I+D como un componente más de las Actividades de Soporte, de la propia infraestructura; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunidad dentro de estos procesos (Laboratorios, Empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, etc.) que a los propios procesos operativos que, acostumbradamente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.

**e) Procesos operativos**

Aquí se entregan los productos o servicios al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño desde una perspectiva cotidiana estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que se recibe la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.



#### f) Servicios de venta

Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde se debe ser ágil en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.

5campus, Balanced Scorecard, Alfonso López Vinegla. Disponible en: <http://www.5campus.com>

### 9. PERSPECTIVA: FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Estamos ante la perspectiva clave por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recursos Humano como un elemento clave en la gestión: BSC, EFQM, modelos de capital intelectual, etc. También denominada "Crecimiento y Aprendizaje", "Recursos estratégicos Personas", "Gente y Sistemas", etc.

La base, las raíces, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual se puede proceder a instaurar cambios en la organización. También, aspectos como la Tecnología, las Alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc, son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva.

Se sintetizan todos estos elementos en un cuadro resumen de aspectos clave, así:



Fuente: <http://www.5campus.com>

**Figura 2.16 Elementos de la perspectiva formación y crecimiento**

Lo más importante que se debe tener en cuenta es que la empresa necesariamente basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer, etc, en sus recursos estratégicos de primer orden, estamos hablando de su infraestructura que, consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la estrategia.

Dentro de cada una de estas grandes áreas estratégicas, se considera una serie de aspectos importantes que serán en cada organización objetivos estratégicos específicos de primer orden que, en aras de la operatividad, deberán medirse para ser gestionados correctamente.

**a) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:  
objetivos estratégicos**



- Tecnología y sistemas de información

Esta generación, la Sociedad del Conocimiento, tiene unas peculiaridades propias, aspectos que van a influir de forma determinante en la forma de generar y transmitir información tanto a nivel interno como externo, en la tipología de los negocios, en las propias relaciones humanas, en definitiva, no es suficiente con motivar y formar al recursos humano, éste requiere información de los procesos que va a manejar, y la requiere de forma exacta, a tiempo real, con un perfil rico en contenido, sin duda se necesita del apoyo tecnológico para llevar a buen fin todas estas buenas intenciones.

**Tecnologías informativas y Sistemas de Información:** Se trata de un aspecto estratégico que requiere cierta envergadura y decisión. El nivel de Gasto-Inversión en estos conceptos es una variable de gran relevancia en las empresas.

**Intranet - Network estratégico:** Organización informativa y coordinación sobre la jerarquía de accesos. Facilitar el acceso y la distribución de la información entre las distintas unidades estratégicas de negocio y entre los distintos responsables comienza a adquirir un sentido estratégico en las organizaciones actuales.

**Bases de datos estratégicas:** Calidad y cantidad han de conjugarse eficientemente para extraer información de los datos que son manejados en las organizaciones.

**Sistemas de calidad y seguridad de sistemas (Auditorias):** Invertir en seguridad y en calidad requiere de un mantenimiento de gran nivel. Las auditorias en este ámbito comienzan a tener un interés importante y en determinados sectores, una trascendencia clara.

**Propiedades intelectuales de Software y sistemas:** Según el ámbito empresarial este elemento es relevante, sobre todo en sectores con un alto grado de innovación y dinamismo.



- Clima y cultura para la acción

Como muy bien apunta Leif Edvinsson, "...de pronto vemos que sí podemos comparar naranjas y manzanas, no observando las frutas, sino los árboles que los produjeron, y sobre todo sus raíces"

Significativo resulta que el Capital Intelectual comienza a ser un Recurso estratégico de primer nivel, para ello se debe cuidar numerosos aspectos que van a consolidar dicho recurso, desde la motivación, la formación, el clima organizacional, la alineación de objetivos, etc.

**Clima organizacional (laboral):** Constituyen las "las impresiones que simultáneamente comparten un grupo de personas en relación con su entorno laboral". Su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización. Actualmente, los retos exigen calidad del servicio en todas las áreas empresariales, se hace preciso renovar la gestión integral impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la empresa, necesarios por otro lado para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la Misión y los Objetivos Estratégicos.

**Incentivos y retribución:** No cabe duda que se trata de un buen elemento a analizar para obtener, consecuentemente, un buen clima laboral. Un objetivo a lograr a través de éste,



puede ser perfectamente la alineación de objetivos individuales con los objetivos estratégicos globales de la organización. El diseño de un plan de incentivos acorde con las expectativas de los propios trabajadores puede ser un factor condicionante de éxito importante.

**Motivación, Formación, Concienciación:** De lo que se trata en este caso es de contribuir al desarrollo y mejora de las competencias que, como es lógico, viene condicionado por los programas formativos determinados a partir de un nivel de calidad exigido, el establecimiento de sistemas de evaluación del desempeño, el establecimiento de planes de promoción específicos dentro de la empresa, etc.

**Perfiles, tareas, delegación:** Un análisis de perfiles y de las tareas a desarrollar permite una coordinación y una organización más eficiente, clarificando las funciones a desarrollar en cada puesto de trabajo, determinando el grado de contribución al resultado final y estableciendo unas políticas de retribución y de participación en la toma de decisiones acorde con la estrategia definida por la unidad de negocio. Estamos ante la figura comúnmente conocida como "Empowerment", se trata de delegar, pero de delegar con sentido y con eficacia, de manera que se mejore y se agilice la gestión y que se consiga un clima organizativo aceptable y responsable.

**Creación de equipos - Capital humano:** La selección del personal en numerosas empresas es un factor clave; de hecho, en sectores innovadores, con grandes inversiones en I+D, la captación del talento resulta fundamental, de ahí la importancia de definir correctamente los perfiles de los puestos y las capacidades a desarrollar. ¿Qué personas elegir y cuántas?, la respuesta a esa pregunta es precisamente lo que se busca.

- Gestión estratégica - alianzas



Un aspecto que en el entorno actual está tomando una relevancia destacable es la externalización de algunos procesos que en la propia organización no generan el valor deseado, quizá por falta de experiencia, quizá por desconocimiento, etc. Asimismo, la colaboración en red comienza a arrancar con fuerza, sectores como el educativo y el de servicios son los que más están notando dicho cambio, con mejoras sustanciales en sus rendimientos.

**Alianzas estratégicas con Proveedores (Comakership):** En numerosos negocios dicha sinergia constituye un eslabón crítico dentro de la cadena de valor, sobre todo enfocado desde la perspectiva de los Proveedores. Cada vez es más interesante la figura del "Comakership", desde el proveedor convencional hasta las figuras de Comakership operativo y global, en donde el negocio prácticamente se desarrolla de forma conjunta.

**Alianzas Estratégicas.** También pueden considerarse eslabones específicos dentro de la propia cadena de valor, así si se quiere llegar a un acuerdo productivo en el ámbito comercial o el productivo por ejemplo con algún aliado estratégico se pueden definir las condiciones de la relación de modo que se obtenga una situación win-win interesante.

**Análisis de composiciones organizativas:** Sin duda es una de los aspectos más interesantes a considerar ¿todas las empresas pueden o deben implantar Balanced Scorecard? la respuesta, obviamente, está muy condicionada, de hecho la composición organizativa es un elemento importante que puede influir en el desarrollo de este proyecto. Existen figuras en los organigramas actuales de las empresas que, sin duda, pueden constituir algún problema en la reasignación de funciones a determinados perfiles.

**Procesos de Planificación:** Un buen análisis de las etapas que constituyen la planificación estratégica tradicional que se desarrolla en la organización puede ser un buen primer



ejercicio, de este modo se puede depurar malos hábitos y reforzar aquéllos que deben consolidarse.

**Procesos de Fusiones, Escisiones, Adquisiciones:** No cabe duda que este tipo de figuras empresariales están a la orden del día, son decisiones de gran calado, sobre todo porque afectan directamente a los accionistas.

- Competencias y conocimiento

Gary Hamel lo apunta en su obra estrella "Leading the revolution", incidiendo en la idea de las Competencias Nucleares (core competencies - core capabilities), concepto que aunque no conscientemente venía empleándose en las empresas y que constituía la base del éxito. Sin duda, se creó una corriente de actuación detrás de dicha aportación singular.

Como señala Hamel, para que la competitividad empresarial se base en dichas competencias nucleares todavía hay camino por recorrer, en muchos casos todavía sigue siendo un elemento no estratégico.

Albert Eistein decía: "Lo que se mide no siempre es importante y lo que es importante no siempre se puede medir" y, se trata de una frase con un gran fondo y en el ámbito de este objetivo de Competencias - Conocimiento hay que considerar la idea transmitida por este científico.



En la obra "Intellectual Capital" de J. Roos y L. Edvinsson, se hace referencia a la gestión del Capital humano como uno de los aspectos relevantes a considerar. Precisamente, las competencias (Conocimientos y habilidades) son uno de los tres pilares en los que se sostiene la Gestión del capital humano.

**Gestión del Capital Intelectual:** El verdadero origen para obtener ventajas competitivas en la organización, como se ha podido comprobar queda centrado en las "competencias nucleares", o lo que se denomina Gestión del Capital Intelectual. El capital humano (los conocimientos básicos de la plantilla), el capital estructural (los conocimientos que quedan en la empresa cuando la plantilla no está en la organización) y el capital relacional (las relaciones propias con los proveedores, clientes, instituciones, otras organizaciones, etc). Cuando se comienza a gestionar todo el conocimiento existente en la empresa con el objeto de generar valor, es cuando se puede comenzar a hablar de la gestión del Capital Intelectual.

**Best Practices:** El conjunto de experiencias puede generar un buen catálogo de mejores prácticas. Lo que realmente contribuye con un valor diferencial a la propia organización frente a la competencia, son los conocimientos, el know-how, las mejores prácticas, por ejemplo, K.E. Sveiby propone un cambio en las prácticas habituales para mejorar el conocimiento.

**Habilidades estratégicas:** Quizá se podría plantear si de las mejores prácticas se obtendrían unas buenas habilidades estratégicas o si por el contrario de unas buenas habilidades estratégicas se llega a extraer con la experiencia un catálogo de mejores prácticas. Lo cierto es que es un valor en alza, tener este tipo de habilidades influye en el desarrollo del negocio.

5campus, Balanced Scorecard, Alfonso López Vinegla. Disponible en: <http://www.5campus.com>



## 10. UTILIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es como vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad.



Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio.

#### a) Definición de Visión y Estrategia

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados. Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.



## b) Definición de Indicadores

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: *"Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."*

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos.

El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer una análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.



### **c) Implementación del BSC**

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

- **Modelo de control y seguimiento**

En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción.

Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

- **Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación**

En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales.

En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estrategia necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

**d) Feedback y aprendizaje estratégico**

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un bucle, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijados y feedback de doble bucle, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación.

El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder *"aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."*

*Feedback* y formación estratégicos.



Fuente: <http://www.scorecard.com>

**Figura 2.17 Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica**

Scorecard, Concepto de Balanced ScoreCard. Disponible en:  
<http://www.scorecard.com.mx/BalancedScoreCard/>

## C. MAPAS ESTRATÉGICOS: RELACIONES CAUSA – EFECTO

### 1. CONCEPTO DE MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa representa una de las aportaciones conceptuales más relevantes dentro de la metodología del Balanced Scorecard. Cuando una empresa habla de Estrategia, parece no darse cuenta de que se trata de un elemento dinámico de primer orden, la organización debe ser capaz de adaptarse a cualquier cambio o necesidad sin traumas, con conocimiento de lo que tiene claro debe hacer, sobre todo consensuando las posibles actuaciones.

Se trata de un gran elemento de discusión, es una buena base a la hora de sentarse y discutir del devenir de la empresa. Es la forma de hablar un lenguaje común, claro y concreto.

Asimismo, se trata de un elemento de aprendizaje y reflexión, provoca un pensamiento meditado, ajustado de lo que son las necesidades de la organización en todas sus áreas.



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

También es un elemento de compromiso, puesto que la alta dirección ha de estar involucrada en todo este proceso, ha de mostrar el interés que les suscita y convertirlo en algo cotidiano.

Acaba siendo un elemento que combina la DPO (Dirección por Objetivos) y la Dirección por Excepción, ya que:

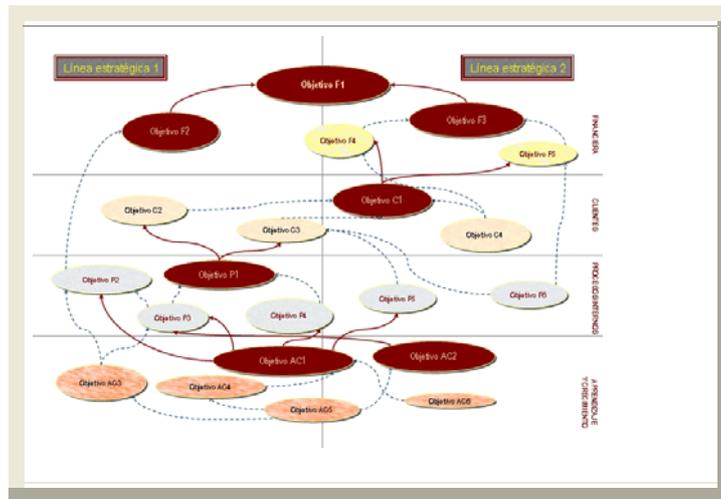
- Se ubican en el mapa los Objetivos que queremos que se cumplan.
- Se ubican únicamente a los que se requiere prestar una especial atención (lo que no está en él no es estratégico).
- Debe ser el elemento que comprometa a la organización con la acción diaria.

Entre los principales elementos a destacar del Mapa estratégico están:

- Perspectivas
- Objetivos estratégicos
- Líneas estratégicas
- Relaciones de causalidad
- Iniciativas

## 2. ESQUEMA GRÁFICO Y ELEMENTOS DE UN MAPA ESTRATÉGICO

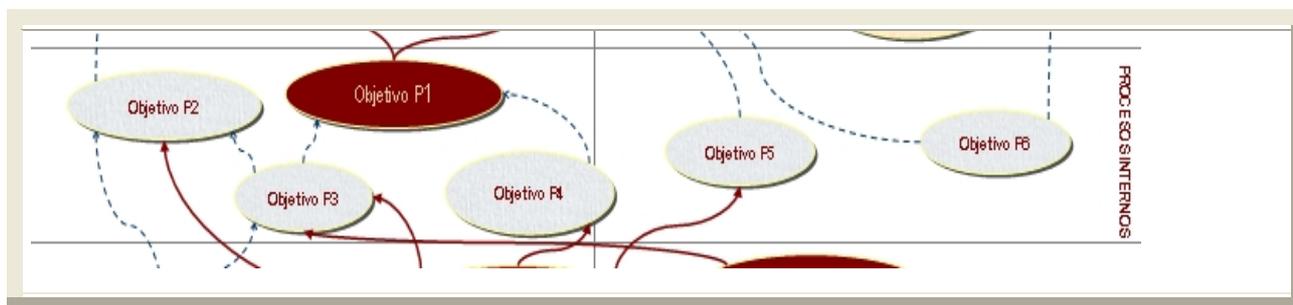
Esquemáticamente un mapa estratégico (Strategic Map) tiene el siguiente aspecto



Fuente: <http://www.5campus.com>

**Figura 2.18 Mapa Estratégico**

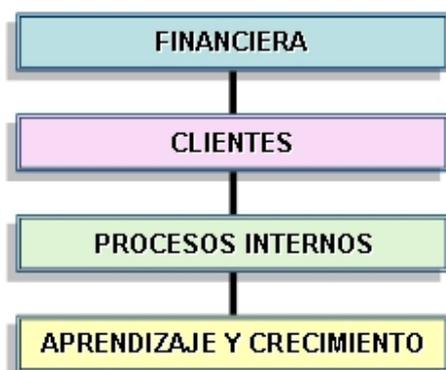
En el se destacan, en primer lugar las perspectivas.



Fuente: <http://www.5campus.com>

**Figura 2.19 Perspectivas**

Se trata de un grupo equilibrado de objetivos estratégicos.



Fuente: <http://www.5campus.com>

**Figura 2.20 Las diversas perspectivas de Balanced Scorecard**



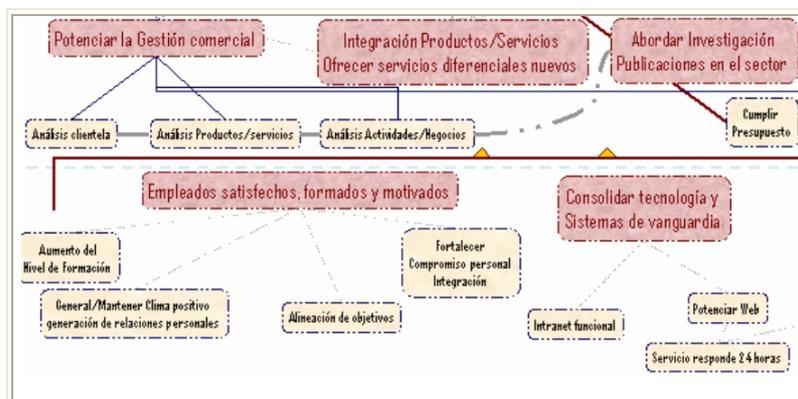
## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

Se puede disponer de ellas en el orden que se considere oportuno en función de aspectos como la naturaleza de la organización, su estructura jerárquica, sus relaciones con el entorno, la importancia de alguno de sus procesos, el interés y funcionalidad de algunos de sus clientes,

Las perspectivas se encuentran vinculadas entre sí, a veces por sí solas constituyen verdaderos mapas estratégicos, aunque aisladas tienen poca razón de ser.

Otro elemento que se debe destacar son los objetivos estratégicos. Son una simple apuesta por algo que se considera estratégico en la empresa. El Conjunto de Objetivos estratégicos, es decir, el Mapa estratégico, representa una situación óptima deseada en la organización. A través de los mismos se facilita la posterior medición y valoración de la gestión. Los objetivos tienen que ser congruentes con la misión y visión propuesta en la entidad y consistentes con el resto de objetivos.

Los Objetivos son el resultado del consenso y el trabajo en equipo. A nivel de personas, son un elemento clave de la evaluación del desempeño. En el sentido "vertical" del mapa suelen estar agrupados por líneas estratégicas o temas. En el sentido "horizontal" están agrupados por perspectivas.



Fuente: <http://www.5campus.com>

**Figura 2.21 Conexiones de un mapa estratégico**

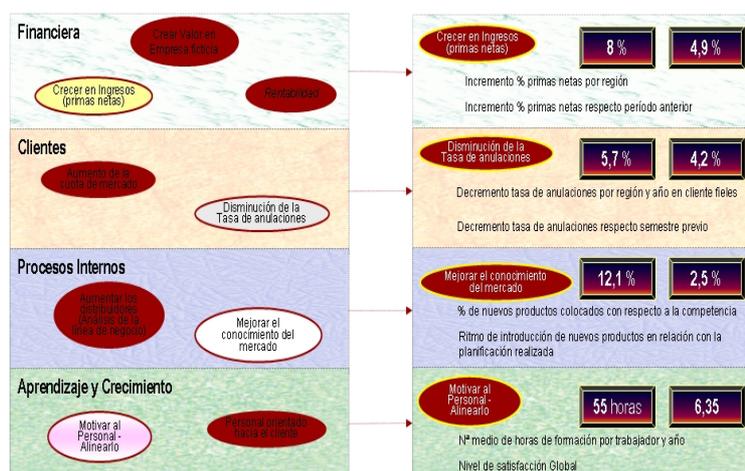
Las conexiones entre objetivos están condicionadas por relaciones de causalidad.

El contexto es muy importante. Ya que lo que se maneja es información, no datos. De lo que se trata es de facilitar el proceso de toma de decisiones estratégico, de tener información con un grado de valor (Conocimiento), para diseñar iniciativas de actuación.

Los indicadores me permiten medir-valorar el logro-avance de los objetivos definidos y propuestos, el hecho de tener indicadores, permite el establecimiento de metas.

Dichas metas van a condicionar el ritmo de evolución estratégica deseado en relación con la situación inicial y la cadencia de cambio que puedo asumir.

Se debe recordar que las relaciones entre indicadores son matemáticas, no son relaciones de causalidad como ocurre con los objetivos estratégicos.



Fuente: <http://www.5campus.com>

Figura 2.22 Indicadores en un mapa estratégico

Las iniciativas son la acción o conjunto de acciones que contribuyen a alcanzar las metas que se han planteado para los distintos objetivos y, por ende, la creación de valor de la organización.

Muchas veces, por la dificultad de definición de algunos objetivos, su confusión con algunas iniciativas estratégicas suele ser moneda común; de hecho, dentro de la lógica de esta metodología algunos objetivos estratégicos "funcionan" como causa de otros objetivos. El conjunto de iniciativas estratégicas conforman lo que puede denominar acción estratégica.



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

El nivel de impacto de las iniciativas sobre los distintos objetivos debe ser evaluado. A través de una matriz de impactos y su análisis. La priorización de la cartera de iniciativas resulta clave para la correcta consecución de los objetivos.

Cada Iniciativa necesita tener su seguimiento, el grado de cumplimiento de la misma es vital para otros cometidos y fundamentalmente la consecución de los objetivos estratégicos planteados, por lo que resulta relevante asignar responsables a las mismas. Asignar responsables implica asignar recursos, para lo cual es necesario alinear el presupuesto.

5campus, Balanced Scorecard, Alfonso López Vinegla. Disponible en: <http://www.5campus.com>

## D. IMPLEMENTACIÓN DE PLANES ESTRATEGICOS EN CAMARAS DE PRODUCTORES

Según una búsqueda exhaustiva en documentos y páginas informativas electrónicas, no se encontraron estudios de planificación estratégica para el cultivo de la caña, sin embargo se encuentran estudios relacionados con otros cultivos los cuales se explican a continuación.



1. PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR CAFETALERO DEL ECUADOR

**PLAN DE ACCION CONCERTADO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD,  
SOSTENIBILIDAD Y EQUIDAD DE LA CADENA CAFÉ  
DEL ECUADOR 2001-2010  
MANTA, 2001 ECUADOR**

En resumen este plan incluye los siguientes puntos:

2. PRESENTACIÓN

3. PRIMERA PARTE ENTORNO DEL SECTOR CAFETALERO ECUATORIANO

a) **Participación de nuevos países en el mercado mundial de café**

■ Mercado Mundial

Explica acerca de la situación mundial del café, desde sus inicios y los países en los cuales se dan las mayores producciones.

■ Situación Nacional



Menciona la situación del café de Ecuador en cuanto a volúmenes de producción y su crecimiento, además del comportamiento de las exportaciones.

### b) Debilidades en el dialogo entre los actores del sector Cafetalero del ecuador

Explica acerca de las debilidades de comunicación que existen entre los actores que participan en la producción y mercadeo del café, también especifica en dos puntos particulares los cuales son:

- Situación General del COFENAC (Consejo Cafetalero Nacional)

Menciona su creación, participante, funciones, etc.

- Participación de los Gremios y Organizaciones Cafetaleras

Especifica la forma de participación de de los gremios y otras instituciones en el mercado del café.

### c) Elementos del proceso de planificación estratégica del sector cafetalero ecuatoriano

- Encuentro de los Actores de la Cadena Café

Con el objeto de proyectar la actividad cafetalera a los distintos sectores y actores del negocio de café en el Ecuador se implementaron diferentes esquemas de planeamiento entre sus agremiados, para esto se realizaron encuentros con los actores.



- Enfoque Participativo para Promover la Competitividad del Café Ecuatoriano

En este punto se realizan dos acciones las cuales son:

- Preparación del proceso de planeamiento estratégico
- Elementos del Planeamiento Estratégico por encuentro

Se realizan encuentros para definir ciertos criterios para realizar y poner en práctica el plan.

#### **Primer encuentro.**

- Se acuerda un objetivo.
- Se explican las bases conceptuales
- Se realiza un diagnóstico estratégico: Análisis de entorno (macro, institucional y competitivo), áreas de concentración estratégica y asuntos críticos.
- Se mencionan elementos del Plan Estratégico: Matriz de Planeamiento Estratégico (elaborada) y Objetivos estratégicos (definidos).

#### **Segundo Encuentro.**

Definición de objetivos estratégicos, desarrollo de las acciones estratégicas, encuentro de actores de la cadena (formulación de propuestas y coordinación y seguimiento), acuerdos y compromisos alcanzados.

#### **Tercer Encuentro. Planificación estratégica del Sector Cafetalero Ecuatoriano**



- Avances del proceso: Cumplimientos de compromisos, avances, lecciones aprendidas y tareas pendientes.
- Análisis de informes de las comisiones temáticas.
- Seguimiento del plan: Requerimientos, organización, recursos, grupos de trabajo y apoyo.
- Acuerdos y compromisos finales.

#### 4. SEGUNDA PARTE DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL SECTOR CAFETALERO

##### a) Identificación de limitantes del sector cafetalero ecuatoriano

Como resultado del análisis de la situación del sector cafetalero los participantes en los diferentes eventos identificaron numerosas limitantes que impiden el desarrollo de la actividad cafetalera, haciéndola incapaz de convertirse en verdadera generadora de valor agregado, de empleo agrícola y de divisas provenientes de exportaciones. Estas limitantes se agrupan alrededor de las tres grandes áreas estratégicas y que son:

- Reformas al marco legal
- Fortalecimiento gremial e integración de la cadena
- Mejoramiento de la competitividad y producción de café

##### b) Orientaciones estratégicas para mejorar la caficultura ecuatoriana

- Identificación de oportunidades de cambio



## Cámara de Productores de Café de San Carlos

Como resultado del Análisis Estratégico de la Cadena del Café, se resaltaron los retos o desafíos del sector, y a partir de eso se identificaron las oportunidades para el sector cafetalero.

- Análisis de puntos críticos

Los desafíos anteriores fueron analizados para identificar los puntos críticos de la cafecultura ecuatoriana, considerados como los limitantes del desarrollo de su competitividad en los mercados actuales. Se identificaron los puntos críticos más importantes. Los resultados se presentan en los siguientes puntos:

- Mejoramiento de la competitividad internacional de la cadena.
- Promoción del consumo interno de café
- Marco Legal
- Fortalecimiento gremial y organización de la cadena
- Equidad y rentabilidad para los actores

Para cada punto se definieron desafíos y puntos críticos.



### c) Orientaciones estratégicas para promover la competitividad del café ecuatoriano

Como parte del Diagnóstico Estratégico de la Cadena y el de Planificación Estratégica de la Cadena, se realizaron reuniones de las Comisiones Temáticas por área es decir sobre: Marco Legal, Fortalecimiento Gremial e Integración de la Cadena y Mejoramiento de Competitividad, Productividad y Calidad. El objetivo fue identificar, a partir de los puntos críticos del sector cafetalero, las orientaciones estratégicas. En las comisiones participaron representantes de todos los gremios y organizaciones del sector. Las propuestas de las comisiones permitieron establecer el marco para la preparación del plan estratégico del sector cafetalero.

## 5. TERCERA PARTE PLAN ESTRATEGICO DE LA CADENA DE CAFÉ EN ECUADOR

### a) Acciones estratégicas para promover la integración de la cadena de café

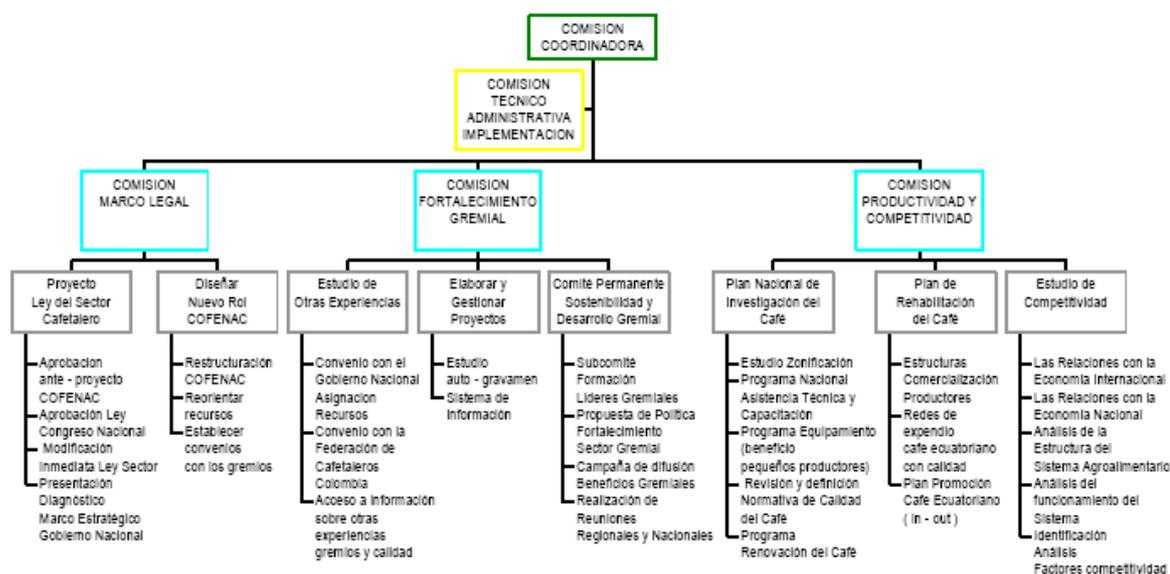
Para el plan estratégico se definieron los siguientes puntos:

- Objetivos Estratégicos
- Visión de futuro del Café Ecuatoriano
- Definición de Acciones Estratégicas
- Plan de Acción Estratégica

## b) Organización para la implementación del plan estratégico

### ■ Organización de los actores

Para garantizar el cumplimiento de los acuerdos tomados es fundamental que los diferentes actores de la cadena agroindustrial del café continúen dentro de un proceso de comunicación y colaboración, con un enfoque estratégico, para ejecutar las acciones y realizar su seguimiento. Para cumplir con este compromiso se propuso la integración de Comisión Coordinadora y Comisiones Técnicas, que funcionen en forma continua y por área temática, en las que participen en forma equitativa los diferentes gremios y organizaciones.



Fuente:  
<http://www.sica.gov.ec>

Figura 2.23 Organización general para la implementación del plan estratégico

Se realizaron cuadras o en los cual se establecen asuntos importantes referentes a cada objetivo, un ejemplo de dichos cuadro es el siguiente.

**CONSEJO CAFETALERO NACIONAL  
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR CAFETALERO  
Cuadro No. 4 PLAN DE ACCION DEL COMPONENTE MARCO LEGAL**

*Objetivo Contar con un marco legal que permita el desarrollo de una caficultura competitiva y sostenible.*

ACTIVIDADES	DURACION				RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION
	6 meses	1 año	3 años	5 a 10 años				
Proyecto de Ley del sector cafetalero	Xx				Reunion de la Comision del Marco Legal para redactar proyecto por presentar al Consejo Superior	US\$ 5.000,00	Texto redactado y aprobado por el COFENAC	Actas del Consejo Superior.
Aprobacion de la Ley en el Congreso (caracter economico - urgente)	Xx							
Modificacion inmediata al reglamento a la ley del sector cafetalero								

*Objetivo Desarrollar una politica cafetalera con la parte de los actores representativos de la cadena y con la facilitacion del Estado*

ACTIVIDADES	DURACION				RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION
	6 meses	1 año	3 años	5 a 10 años				
Presentar diagnostico y marco estrategico del sector cafetalero al Gobierno					COFENAC, Ministerio de Economia y Finanzas y Ministerio de Agricultura	US\$ 5.000,00	Documento elaborado y suscrito por los actores de la cadena	Documento respectivo
Formulacion de Politica Cafetalera y Negociacion de Financiamiento								

*Objetivo Desarrollar un marco institucional eficiente para la reactivacion de la caficultura nacional.*

ACTIVIDADES	DURACION				RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION
	6 meses	1 año	3 años	5 a 10 años				
Propuesta para realizar analisis comparativo de experiencias institucionales de paises competidores.					Grupo Gremial / Actores del Plan Estrategico	US\$ 23.000,00	Presentacion sistematizada de otras experiencias.	Documento de sistematizacion
Reestructuracion COFENAC							Diseño del nuevo rol culminado 100%	Texto de nueva ley del café publicada en el registro oficial en plena ejecucion
Reorientar funcionamiento de COFENAC								
Establecer convenios con instituciones y gremios afines								

FORMULADO POR IICA AG Ecuador 1101

Fuente: [http:// www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

**Figura 2.24 Plan de Acción componente Marco Legal**

Además se considero importante establecer un fondo de implementación del Plan Estratégico del Sector Cafetalero, que apoyara el funcionamiento de las comisiones, y de las acciones iniciales del proceso de implementación. Se considera como un fondo de preinversión para el sector. Para la coordinación general de este proceso se consideró que el Consejo Superior del COFENAC, realice el seguimiento y facilitación del trabajo de las diferentes comisiones. La distribución de los costos estimados y el valor total de la fase de implementación, se detallan en el cuadro siguiente:

COMISIONES	RESULTADOS	VALOR US\$
<b>Comisión Marco Legal</b>		<b>33.000,00</b>
Proyecto de Ley del Sector Cafetalero	Consultoría	5.000,00
Diseño e implementación del nuevo rol COFENAC	Documento elaborado Sistemas Administrativos y Operativos	23.000,00
Negociación Marco Legal	Actores de la Cadena	5.000,00
<b>Comisión Fortalecimiento Gremial</b>		<b>50.000,00</b>
Análisis de experiencias y negociación de convenios	4 giras anuales / firmas convenios	14.000,00
Formulación y elaboración de proyectos	2 proyectos	15.000,00
Creación del Comité permanente de sostenibilidad y desarrollo gremial	Reuniones anuales, movilización comité	6.000,00
Realización de reuniones nacionales y regionales	4 reuniones anuales	15.000,00
<b>Comisión Productividad y Competitividad</b>		<b>89.000,00</b>
Formulación del Plan Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología del Café	Recursos humanos especializados	13.000,00
Formulación de Estrategias para la comercialización interna del café	Económicos / Técnicos	4.000,00
Formular Plan de Promoción del Café Ecuatoriano en el Exterior	Económicos / Técnicos	8.000,00
Formulación de Proyecto de Renovación y Rehabilitación de Cafetales	Económicos / Técnicos	20.000,00
Revisión, definición y verificación de la Normativa de Calidad del Café	Económicos / Técnicos especializados	4.000,00
Estudio de Competitividad	Económicos / Organismo capacitado especializado	40.000,00
<b>Implementación del Plan Estratégico</b>		<b>48.000,00</b>
Apoyo a las comisiones		9.000,00
Asistencia Técnica		24.000,00
Coordinación Directiva		15.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>220.000,00</b>

Fuente: [http:// www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

**Figura 2.24 Fase de Implementación / Estimación de Costos**

### **c) Compromisos de las comisiones de implementación**

Las comisiones, de coordinación y técnicas, deben promover la participación de los diferentes gremios y organizaciones, y lograr la ejecución de las acciones definidas en el plan estratégico, para ello se le asignaron ciertas funciones.

- Integración de comisiones para la implementación del plan estratégico

Con el objeto de garantizar la implementación del Plan se acordó la integración de tres Comisiones por área estratégica. Estas deben establecer un esquema de trabajo para cumplir con las acciones definidas y en forma importante negociar los recursos necesarios para su ejecución.

- Compromisos estratégicos de los actores de la cadena café



## Cámara de Productores de Café de San Carlos

### Agenda de Competitividad para Mejorar la Calidad del Café

Como resultado del proceso de planeamiento estratégico se propuso y se firmó un documento denominado Acuerdo Manta 2001 como ratificación de los consensos entre los gremios y participantes en los diferentes encuentros. El objetivo fue de establecer una plataforma para impulsar el cambio mediante una serie de principios o consensos, que fortalezcan el posicionamiento del café ecuatoriano, mediante el mejoramiento de la productividad, fortalecimiento gremial y calidad. En principio, se estima que se constituyen en las grandes orientaciones estratégicas de la política para el sector.

El Acuerdo Manta 2001 fue firmado por los representantes del sector privado, compuesto por productores de CORECAF, INDEPENDIENTES y FENACAFE, de los comercializadores de ANECAFE( Asociación Nacional de Exportadores de Café) y de los Industriales de la Cámara de Industriales; y del sector público el Ministro de Agricultura y Ganadería, El Director de Comercio Exterior del MICIP y el CORPEI.

SERVICIO DE INFORMACIÓN AGROPECUARIA del  
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA DEL ECUADOR, Disponible en: <http://www.sica.gov.ec>

# Capítulo III

## Marco Metodológico







### III. MARCO METODOLÓGICO

#### A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

##### 1. DESCRIPTIVA

Existen diversos tipos de investigación el que se utilizará para el estudio es la investigación descriptiva, se entiende por investigación descriptiva aquella en la cual su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. También deben clasificarse como investigaciones descriptivas los diagnósticos que realizan consultores y planificadores: ellos parten de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación, lo que luego les permite en otra fase distinta del trabajo trazar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas.

Ed. Panapo, Caracas, 1992, Disponible en [http:// paginas.ufm.edu](http://paginas.ufm.edu)



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

El propósito de la investigación consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier aspecto que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Miden y evalúan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos cuantitativos y medirlos; y para los cualitativos, recolectar información. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. (Hernández, Fernández, Baptista, 2003, pp. 117-118)

Esta investigación se clasifica como descriptiva debido a que recolecta información y estudia diversos aspectos para poder plantear una metodología, instrumentos y seguimiento para el plan estratégico que fue planteado en le presente año para la Cámara de Productores de Caña de San Carlos.

## B. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

### 1. SUJETOS

Según Hernández, Fernández y Batista, (1970, p. 300), el sujeto es el ¿Quién? y los ¿Quiénes? De una investigación. Es decir son personas que se utilizan para la obtención de información.



Los sujetos de que se utilizarán para la recolección de información y otras actividades serán:

- **Junta Directiva:** Esto cumplen la función de aprobar lo planteado por el Comité Gerencial y la gerencia de la Cámara.
- **Comité Gerencial:** El comité es el encargado de analizar, planear y dirigir el plan estratégico, estos recolectan información de cada una de las unidades de negocios y plantean acciones para poner en marcha el plan.
- **Colaboradores:** A estos les corresponde emitir su criterio u opinión para enriquecer el plan estratégico, además de trabajar conjuntamente con el Comité Gerencial para la puesta en práctica del plan.
- **Productores de Caña asociados a la Cámara:** Los productores son los beneficiarios finales, los cuales cumplen la función de aprobar o rechazar acciones y emitir sugerencias para el buen funcionamiento del plan.



## 2. FUENTES

Según su procedencia las fuentes, pueden subdividirse en dos grandes grupos primarias y datos secundarios. Los datos primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos. En otras palabras, son los que el investigador o sus auxiliares recogen por sí mismos, en contacto con los hechos que se investigan. Los datos secundarios, por otra parte, son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores. Los datos primarios y los secundarios no son dos clases esencialmente diferentes de información, sino partes de una misma secuencia: todo dato secundario ha sido primario en sus orígenes y todo dato primario, a partir del momento en que el investigador concluye su trabajo, se convierte en dato secundario para los demás.

Ed. Panapo, Caracas, 1992, Disponible en [http:// paginas.ufm.edu](http://paginas.ufm.edu)

### a) Primarias

Las fuentes primarias son documentos que el investigador realiza, o datos que se recogen en el campo, también los sujetos son fuentes primarias.

Se va utilizar fuentes primarias tales como recolección de información con los sujetos de información anteriormente mencionados.



**b) Secundarias**

Las fuentes de información secundarias son documentos, artículos, trabajos relacionados con investigaciones ya elaborados.

El estudio utilizará fuentes secundarias tales como: información documental específicamente Plan Estratégico de la Cámara de Productores de Caña de San Carlos, además documentos varios de Internet.

- Plan Estratégico de la Cámara de Productores de Caña de San Carlos

Este documento es la base para la implementación ya que en el mismo se establecen las estrategias, metas y factores críticos de éxito; factores que serán tomados en cuenta para el planteamiento y desarrollo de actividades así como para la formulación de indicadores para la puesta en práctica y seguimiento del plan.

- Internet

Esta fuente se utiliza para la recolección de información meramente teórica para la construcción del marco teórico, además para la búsqueda de ejemplos que puedan ayudar a tener un panorama más amplio acerca de la implementación de planes estratégicos en compañías similares a la Cámara



## C. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 1. CUESTIONARIO

Es una lista de preguntas, es un instrumento concreto de recolección de datos, puede ser administrado sin que necesariamente medie una entrevista. Debe ser cuidadosamente redactado, evitando preguntas demasiado generales, confusas o de doble sentido, y tratando de conservar un orden lo más natural posible.

Según el tipo de preguntas que se incluyan en un cuestionario las entrevistas resultantes serán más o menos estructuradas. Para ello las preguntas suelen dividirse en dos grandes tipos: a) de alternativas fijas; b) de final abierto.

Ed. Panapo, Caracas, 1992, Disponible en [http:// paginas.ufm.edu](http://paginas.ufm.edu)

### 2. GRUPO FOCAL

Un grupo focal es lo que se conoce como un taller de trabajo esta relacionado como grupos de discusión donde se pretende analizar cierto tema, dar alguna opinión o establecer diferentes objetivos de algún tema en específico.

En el caso de la implementación del plan estratégico se realizarán reuniones con el Comité Gerencial para el planteamiento de planes de trabajo y la toma de dediciones que puedan ayudar a llevar a cabo el plan, además se realizarán las sesiones que se hacen con la Junta Directiva en las cuales también se participara para la presentación de informes y la revisión de avances.



## **D. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

### **1. CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA**

Esto se refiere a la realización de reuniones con el Comité Gerencial en el cual se plantearan temas en forma conjunta con el aporte de las ideas de cada uno de los miembros los cuales serán evaluados y posteriormente avalados por el Gerente General serán presentados a la junta directiva.

# Capítulo IV

## Metodología para la Implementación del Plan Estregico de la Cámara de Productores de Caña de San Carlos





## **IV. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CÁMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA DE SAN CARLOS 2007-2009**

Este capítulo tiene como fin sentar las bases de apoyo a la implementación del plan estratégico, en este apartado se describe la función y aspectos importantes de cada una de las partes que tiene ingerencia en la puesta en practica del plan estratégico y la manera en la cual se llevara a cabo la implementación del mismo.

### **A. ROLES DE LAS DISTINTAS PARTES INVOLUCRADAS EN EL PLAN DE TRABAJO**

#### **1. ROL DE LA JUNTA DIRECTIVA**

Es la encargada de decidir sobre cualquier cambio en la estrategia por solicitud propia o a propuesta de la gerencia. Esta revisa una vez al menos en forma rápida, y una vez al trimestre en forma profunda el avance que lleva el plan estratégico.

Entre sus funciones se encuentran:

- Aprobar el plan estratégico y sus modificaciones
- Velar por el nivel de cumplimiento de las metas.



- Analizar y aprobar las propuestas de la Gerencia.

## 2. ROL DE LA GERENCIA

Tiene la responsabilidad ante la Junta Directiva por la implementación del plan.

Entre sus funciones están:

- Debe presentar ante la Junta Directiva informes mensuales de cumplimiento de las metas y trimestrales sobre el proceso de planificación y sus alcances.
- Tiene la responsabilidad sobre el proceso de implementación del plan estratégico.
- Se apoya para sus labores en el Coordinador de Planificación y en el Comité Gerencial además en los Coordinadores de Unidad.

La Gerente presenta un informe a la Junta Directiva cada tres meses en el cual se explica el trabajo que se ha realizado y las propuestas que se plantearon para seguir adelante con la implementación del plan.

## 3. ROL DEL COORDINADOR DE PLANIFICACIÓN

Es el encargado de la conducción del proceso de implementación.

En este momento se encuentra como Coordinadora la señora Martha León Villegas Gerente General de la Cámara esto debido a que se encuentra en proceso la contratación de un Gerente Comercial que tendría como recargo la implementación del plan estratégico.



Entre sus funciones están:

- Proponer métodos y herramientas para la implementación y el control del plan estratégico.
- Capacitar al personal en materia de planificación en general y sobre el plan estratégico de la Cámara en particular.
- Apoyar a los responsables de las estrategias en la implementación, seguimiento y control de las mismas.
- Orientar a la Gerencia y a la Junta Directiva en materia de planificación.
- Revisar el trabajo de cada una de las unidades estratégicas de negocio con respecto al planteamiento de actividades para el logro de las metas.
- Supervisar el cumplimiento de lo planteado por las unidades estratégicas de negocio, corroborar que se estén dando las actividades en el tiempo establecido y si no es así informarse del motivo por el cual no se pudo cumplir lo propuesto.

#### 4. ROL DEL COMITÉ GERENCIAL

Comité Gerencial está integrado por la Gerente y los coordinadores de cada UEN, así como por el coordinador de Contabilidad, el Proveedor y otros.

Sus integrantes son:

- Martha León Villegas (Gerente General)
- Vicente Aguirre Quintero (Encargado departamento de Contabilidad)
- Roberto Rojas Abarca (Encargado de la UEN Ventas de Insumos Agropecuarios)
- Álvaro Rodríguez Quesada (Proveedor)



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

- Roy Mejías Ramírez (Administrador Sucursal Arenal)
- Carlos Sequeiro Núñez (Administrador Sucursal Pavón)
- Víctor Quesada Bolaños (Promotor de Ventas, departamento Técnico)
- Mario Salas Gutiérrez (Encargado departamento de Crédito)

El Comité Gerencial tiene como propósito principal orientar y proponer ajustes sobre la marcha y puesta en práctica del plan estratégico, además de que representa a los coordinadores directos de las unidades organizacionales que deben ejecutar el plan estratégico.

Este Comité sesiona una vez al mes, con el fin de ir siguiendo el proceso por plazos razonables y plantear diversas actividades, propuestas o cualquier punto importante o decisión que ayude a la puesta en práctica del plan.

Entre sus funciones se encuentran:

- Asesorar al Coordinador de Planificación en la revisión del trabajo de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocios con respecto al planteamiento de actividades para el logro de las estrategias.
- Dar sugerencias o plantear correcciones en el caso de ser necesario.
- Asesorar al Coordinador de Planificación en la supervisión del cumplimiento de lo planteado por las Unidades Estratégicas de Negocios, corroborar que se estén dando las actividades en el tiempo establecido y sino es así informarse del motivo por el cual no se pudo cumplir lo propuesto.



## 5. ROL DE LOS COORDINADORES DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

Para que la estrategia sea exitosamente implementada, es necesario que las diferentes unidades organizacionales asuman su responsabilidad según corresponda. Entre las funciones de los coordinadores de unidades se encuentran:

- Plantear las actividades que ayuden al cumplimiento de la estrategia y al alcance de las metas.
- Ejecutar dichas actividades.
- Velar por la ejecución de las actividades planteadas por parte de toda la unidad.
- Velar por la motivación y participación del personal de su unidad en el proceso de planificación.

Además para que cada unidad pueda cumplir con la implementación del plan se creo una codificación para las unidades organizaciones en la cual se le asignan estrategias específicas a cada unidad.

De esta manera, se llevan registros para efectos de evaluación y retroalimentación. Algunas estrategias no son exclusivamente responsabilidad de una sola unidad organizacional, sino que para su cumplimiento requieren la participación de varias unidades.



Los coordinadores de las unidades establecen en conjunto con sus colaboradores planes de trabajo que facilitan el alcance de la estrategia, por medio del cumplimiento de la meta y la verificación de la existencia del factor crítico de éxito respectivo.

### 6. ROL DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO CON RESPECTO AL PLAN

Cada uno de los miembros de las Unidades Estratégicas de Negocio tiene su parte en la implementación del plan, entre las funciones del personal de las unidades se encuentran:

- Participar y ayudar en la puesta en marcha del plan.
- Aportar ideas para el cumplimiento de metas, al coordinador de cada UEN.
- Ejecutar las actividades o directrices que el coordinador de la unidad o la Gerencia les comunique.

Cada unidad plantea un plan de trabajo para cada año.

Este plan de trabajo contiene lo siguiente:

- Estrategia que se desea impactar.
- Meta que se desea impactar.
- Factor crítico de éxito necesario para el alcance de la meta (estos tres elementos se toman del plan estratégico).
- Acciones necesarias: Se desarrolla una lista de acciones para el año que garanticen la existencia del factor crítico de éxito y/o el alcance de la meta.



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

- **Plazo:** Se indica, para cada acción planteada, una fecha de inicio y una fecha de finalización, y fechas intermedias en caso de que cada acción requiera el alcance de ciertos hitos.
- **Responsable:** Se indica el nombre del responsable o responsables de la realización de cada acción.
- **Recursos:** Se indica los recursos requeridos para el desarrollo de cada acción.

Además tienen espacios para comentarios y anotaciones, para que, por ejemplo, si una actividad debía iniciarse en un cierto mes, se indiquen los motivos del retraso o cuestiones similares.

## 7. FORMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

La Cámara de Productores de Caña cuenta con un plan estratégico creado en el año 2007, el mismo está propuesto para ser implementado a partir de este mismo para su implementación se cuenta ya con:

### a) Definición de estratégicos para cada perspectiva

Se estableció un conjunto de estrategias para cada una de las perspectivas. Las estrategias son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones que tiene la Cámara. La propuesta es cómo la Cámara se quiere diferenciar del resto de organizaciones similares. Para cada uno de los aspectos que se eligieron se fijaron metas.



### **Establecimiento de metas para las estrategias**

Para cada estrategia se establecieron las metas más relevantes que se pretende alcanzar. Se procuró que las metas fueran adecuadas para el alcance de la visión estratégica, cuantificables en la medida de lo posible, que fueran medibles y alcanzables.

#### **b) Definición de Factores Críticos de Éxito para el alcance de las metas**

Para cada meta se estableció uno o más factores críticos de éxito para alcanzar la meta.

Se trata de ver de qué forma o cómo nos damos cuenta de que estamos logrando el objetivo buscado.

A partir de estos 3 elementos se construyen:

#### **c) Indicadores Estratégicos**

Los indicadores nos dicen cómo se medirá cada una de las variables o factores críticos de éxito. Se detalla la fórmula matemática o la manera en que se recopilarán los datos, quién será el responsable de medirlo, la frecuencia y la fuente de los datos entre otros.



#### **d) Establecimiento de las iniciativas estratégicas o Planes de Acción**

Los planes de acción se refieren a las actividades que se llevarán a cabo para lograr el alcance de la meta con el respectivo factor de éxito para así alcanzar las estrategias. En estos planes se debe definir claramente la actividad, responsable, fechas, recursos y cualquier otro punto que se considere necesarios, además es conveniente que se realicen trimestral, semestral o anual; sin embargo se deben monitorear constantemente por si surge algún imprevisto o por si requieren ser modificados, además es necesario que toda la organización se involucre en la puesta en práctica de los planes.

#### **e) Seguimiento del logro de las estrategias y retroalimentación de información**

La Gerencia o el Coordinador de planificación es el encargado de revisar todo lo referente al plan estratégico y su implementación para asegurarse de su adecuación y cumplimiento. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de introducir acciones correctivas, incluyendo la revisión de la misión y visión y estrategias.

Como sabemos, con el tiempo las necesidades de nuestros usuarios se pueden modificar y esos cambios deben estar reflejados en el plan.

La revisión se puede establecer formalmente, por medio de una reunión con el personal, con una agenda previamente preparada con los temas que van a desarrollarse.

Si de la revisión surge que no hay correlación entre los indicadores y las metas estratégicas, eso indica que se debe revisar la elección de las estrategias.

# Capítulo V

Cámara de Productores

## Evaluación y Seguimiento



# del Plan Estregico de la Cámara de Productores de Caña de San Carlos





## **V. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CÁMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA DE SAN CARLOS 2007-2009**

En este capítulo se plantea la manera en la cual se puede evaluar el plan y como se le puede dar seguimiento al mismo, para esto se plantean ponderaciones tanto para cada Unidad Estratégica de Negocios como para cada una de las estrategias planteadas, estas ponderaciones se realizan con el propósito de darle un valor a cada UEN en el valor total de la Cámara y a las estrategias en el valor total del plan estratégico; además se crean los indicadores estratégicos que ayudarán para la puesta en práctica del plan. estratégico

### **A. PONDERACIÓN POR UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**

La ponderación de las Unidades Estratégicas de Negocios se realiza tomando como base la ley PYMES del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, que clasifica la categoría de una empresa según sus ventas, personal y activos; para este caso en particular se hizo una adaptación y se utilizarán los ingresos, gastos y personal para realizar las ponderaciones



La ley PYMES utiliza los siguientes rubros para clasificar a las empresas:

**Tabla 5.1 Datos de la ley PYMES**

Rubro	Porcentaje
Ventas	60%
Personal	30%
Activos	10%

Para la Cámara de Productores de Caña de San Carlos se utilizan los siguientes rubros, esto debido a lo expresado por el contador general quien considero que eran los rubros más significantes para la misma.

**Tabla 5.2 Rubros utilizados por la Cámara de Productores De Caña De San Carlos**

Rubro	Porcentaje
Ingresos	60%
Personal	30%
Gastos	10%

A continuación se desglosa el total en colones de los rubros anteriormente mencionados tomados del estado de resultados de la Cámara. (Ver anexos 1, 2, 3 y 4)

Tabla 5.2 Rubros en colones

Rubro	Totales
Ingresos	1.124.466.538,84
Personal	24
Gastos	115.458.713,52

Posteriormente conociendo el porcentaje y el monto en colones se procede a la realización de los cálculos correspondientes para los cuales se utilizarán las siguientes formulas:

## 1. FÓRMULAS

### a) Formula porcentaje

Ingresos totales/ingresos UEN\*100= Porcentaje ingresos

Personal total/personal UEN\*100=Porcentaje personal

Gastos totales/ gastos UEN\*100=Porcentaje gastos

### b) Formula ponderación

Porcentaje ingresos\* 60%= Ponderación ingresos



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

Porcentaje personal\*30%= Ponderación personal

Porcentaje gastos \*10%= Ponderación gastos

### c) Formula total

$\Sigma$  Ponderaciones = Total

**Tabla 5.3 Ponderación UEN Sector y Asociados**

Rubro	Cantidad	Porcentaje	Ponderación
Ingresos	0,00	0,00%	0,00%
Personal	3	12,50%	3,75%



Gastos	5.172.238,30	4,48%	0,45%
<b>Total</b>			<b>4,20%</b>

Tabla 5.4 Ponderación UEN Venta de Insumos Agropecuarios

Rubro	Cantidad	Porcentaje	Ponderación
Ingresos	1.116.509.297,43	99,29%	59,58%
Personal	20	83,33%	25,00%
Gastos	105.837.173,43	91,67%	9,17%
<b>Total</b>			<b>93,74%</b>

Tabla 5.5 Ponderación UEN Crédito

Rubro	Cantidad	Porcentaje	Ponderación
Ingresos	7.957.241,41	0,71%	0,42%
Personal	1	4,17%	1,25%
Gastos	4.449.301,79	3,85%	0,39%
<b>Total</b>			<b>2,06%</b>

Tabla 5.6 Ponderaciones generales Unidades Estratégicas de Negocio

Unidad Estratégica de Negocio	Ponderación
Sector y Asociados	4,20%
Venta de Insumos Agropecuarios	93,74%



Crédito	2,06%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

## B. PONDERACIÓN POR ESTRATEGIAS

Después de concluir con la asignación de un porcentaje a cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio, se realiza la asignación de porcentaje a cada una de las estrategias que componen el plan estratégico y que forman parte de cada una de las UEN, estos porcentajes se obtiene dividiendo el cien por ciento que posee cada UEN entre el número de estrategias que posee la misma y se le asigna un valor proporcional a cada una de las estrategias.

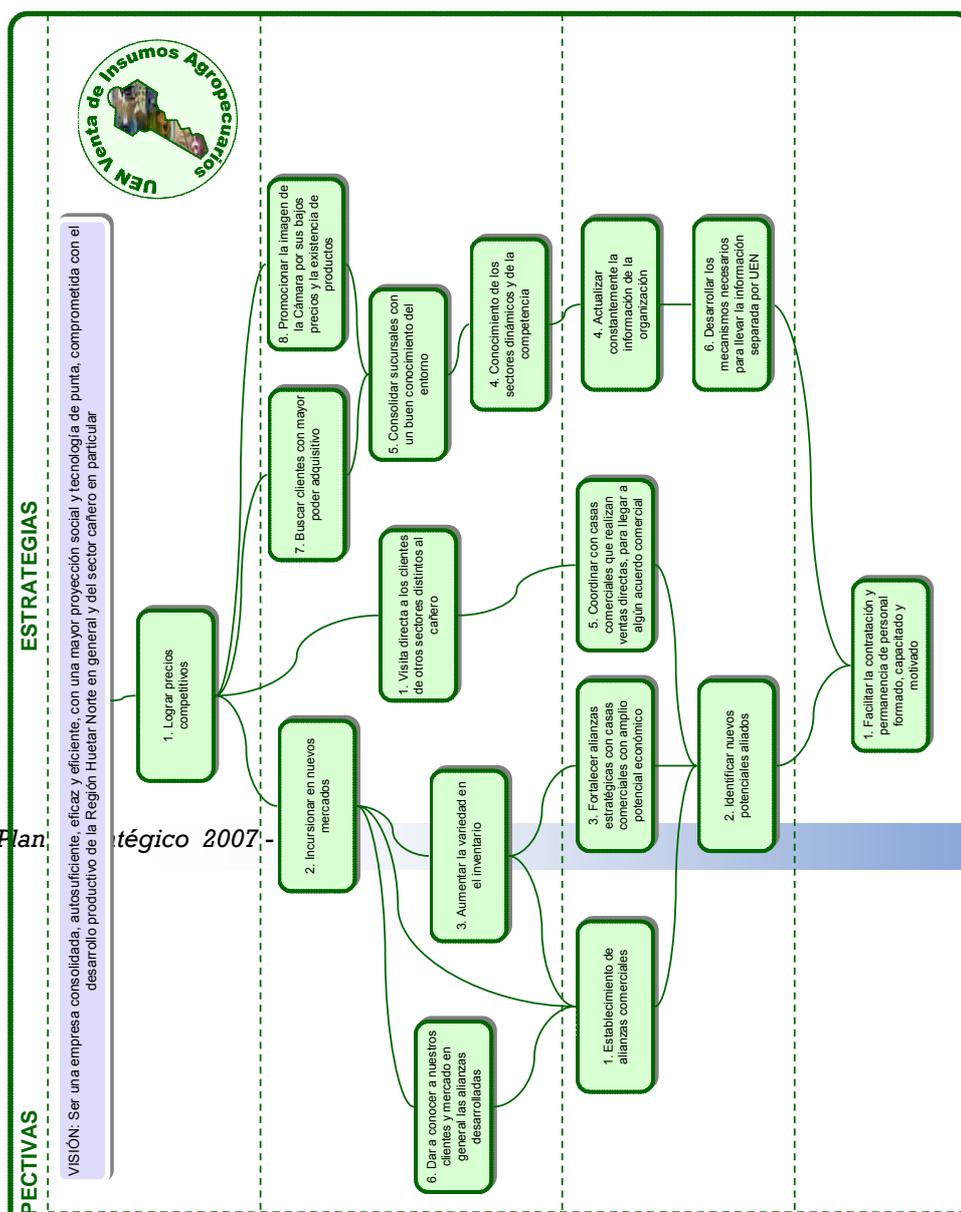
**Tabla 5.7 Ponderación estrategias UEN Sector y Asociados**

Perspectiva	Ponderación	Estrategias	Ponderación
Aprendizaje y Crecimiento	8%	1. Facilitar la contratación y permanencia de personal formado, capacitado y motivado	8%
Procesos	50%	1. Difundir la información de la Ley 7818 adecuada y eficientemente a todo el sector	7%
		2. Brindar información a los nuevos agricultores sobre el cultivo de la caña en general	7%
		3. Impulsar una mayor productividad en tonelaje y azúcar por área	8%
		4. Mantener una estrecha coordinación con DIECA	7%
		5. Utilizar a DIECA como aliado en la coordinación con los actores relevantes de la zona	7%

## Cámara de Productores de Café de San Carlos

Cliente	29%	6. Utilizar a Coopcutris R.L. como aliado en la coordinación con los actores relevantes de la zona	7%		
		7. Desarrollar los mecanismos necesarios para llevar la información separada por UEN	7%		
		1. Ofrecer los servicios diferenciados de la Cámara a los nuevos productores de caña	7%		
		2. Aprovechar a DIECA como un agente de promoción de los servicios de la Cámara	7%		
		3. Aprovechar a Coopcutris R.L. como un agente de promoción de los servicios de la Cámara	7%		
		4. Responsabilidad social	7%		
		Financiera	14%	1. Aprovechar los beneficios de la existencia de Coopcutris para reducir costos	7%
				2. Desarrollar mecanismos para la generación de ingresos	7%

Implementación Plan Estratégico 2007-





Fuente: Plan Estratégico Cámara de Productores de Caña

Figura 5.1 Mapa Estratégico de UEN Sector y Asociados

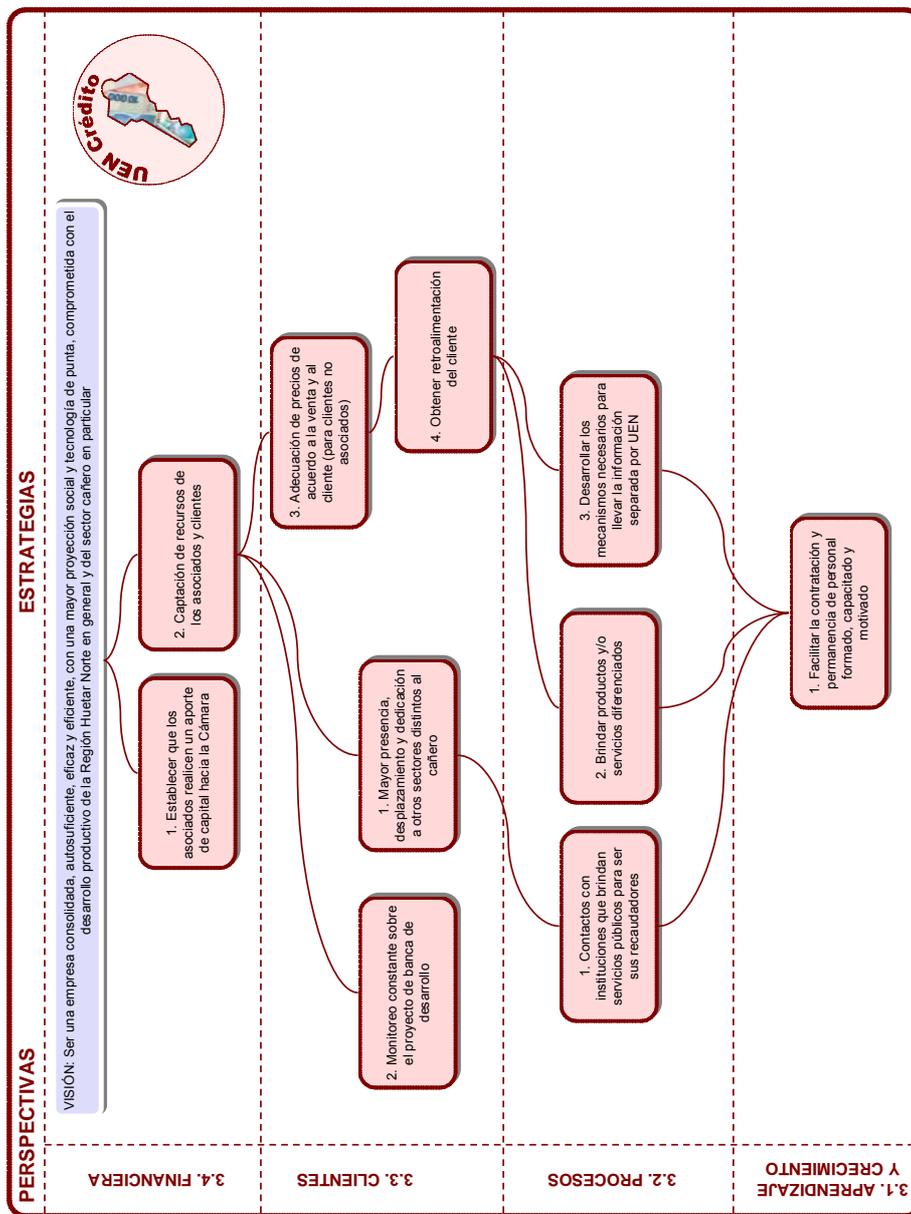
Tabla 5.8 Ponderación estrategias UEN Venta de Insumos Agropecuarios

Perspectiva	Ponderación	Estrategias	Ponderación
Aprendizaje y Crecimiento	6%	1. Facilitar la contratación y permanencia de personal formado, capacitado y motivado	6%
Procesos	33%	1. Establecimiento de alianzas comerciales	6%
		2. Identificar nuevos potenciales aliados	5%
		3. Fortalecer alianzas estratégicas con casas comerciales con amplio potencial económico	5%
		4. Actualizar constantemente la información de la organización	6%
		5. Coordinar con casas comerciales que realizan ventas directas, para llegar a algún acuerdo comercial	6%
		6. Desarrollar los mecanismos necesarios	5%



## Cámara de Productores de Café de San Carlos

		para llevar la información separada por UEN	
Cliente	55%	1. Visita directa al productor de caña	7%
		2. Incursionar en nuevos mercados	7%
		3. Aumentar la variedad en el inventario	7%
		4. Conocimiento de los sectores dinámicos y de la competencia	7%
		5. Consolidar sucursales con un buen conocimiento del entorno	7%
		6. Dar a conocer a nuestros clientes y mercado en general las alianzas desarrolladas	6%
		7. Buscar clientes con mayor poder adquisitivo	7%
		8. Promocionar la imagen de la Cámara por sus bajos precios y la existencia de productos	7%
Financiera	6%	1. Lograr precios competitivos	6%



Fuente: Plan Estratégico Cámara de Productores de Caña de San Carlos

Figura 5.2 Mapa Estratégico UEN Venta de Insumos Agropecuarios

Tabla 5.9 Ponderación estrategias UEN Crédito

Perspectiva	Ponderación	Estrategias	Ponderación
Aprendizaje y Crecimiento	9%	1. Facilitar la contratación y permanencia de personal formado, capacitado y motivado	9%
Procesos	30%	1. Contactos con instituciones que brindan servicios públicos para ser sus recaudadores	10%
		2. Brindar productos y/o servicios diferenciados	10%
		3. Desarrollar los mecanismos necesarios para llevar la información separada por UEN	10%
Cliente	43%	1. Mayor presencia, desplazamiento y dedicación a otros sectores distintos al cañero	11%
		2. Monitoreo constante sobre el proyecto de banca de desarrollo	10%
		3. Adecuación de precios de acuerdo a la venta y al cliente	11%
		4. Obtener retroalimentación del cliente	11%
Financiera	18%	1. Establecer que los asociados realicen un aporte de capital hacia la Cámara	9%
		2. Captación de recursos de los asociados y clientes	9%

## C. EVALUACIÓN

Una forma usual de evaluar una estrategia es mediante el establecimiento de indicadores, de diferentes niveles. A esto se le llama control estratégico. Así, un indicador que monitorea el avance de una meta estratégica será un indicador estratégico, y las unidades podrán utilizarlo también para medir su desempeño en el alcance de la meta, o bien, podrán derivar de este uno o varios indicadores de nivel táctico u operativo que les ayuden a gestionar su plan de acción.

Para el control de indicadores se puede utilizar un tablero como el siguiente:

**Tabla 5.10 Tablero para indicadores**

<b>UEN: Nombre de la UEN</b>		<b>Código: Código del indicador</b>		<b>Frecuencia de actualización: Frecuencia con que se actualiza el indicador</b>		<b>Unidad: Unidad organizacional (si aplica)</b>	
<b>Administrador:</b> Nombre del puesto (no unidad organizacional) de la persona responsable por el cumplimiento del indicador							
<b>Indicador:</b> Nombre del indicador <i>Descripción: Describir aquí el indicador</i> <i>Unidad de medida: Indicar la unidad de medida del indicador</i> <i>Forma de cálculo: Indicar cómo se calcula el indicador</i> <i>Responsable de actualización: Nombre del puesto de la persona responsable de actualizar la información (puede que sea el mismo administrador)</i> <i>Visor: Nombre del puesto de la persona que visualiza la información del indicador, para efectos de evaluación y seguimiento</i>							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>		
<b>Comentarios:</b>							



Para cada indicador se pueden manejar, entre otros, los siguientes valores:

- **UEN:** Nombre de la UEN para la cual se diseñó el indicador
- **Código:** Código del indicador. Puede tomar el código de una meta o un factor crítico de éxito en un sistema simple, pero en un sistema más desarrollado se le puede agregar a la codificación el código de la unidad organizacional y un consecutivo, por ejemplo. Lo anterior es muy valioso cuando la organización ha consolidado su cultura de planificación, porque se logran desarrollar indicadores para cada unidad organizacional, e incluso para cada funcionario de la organización.
- **Frecuencia de actualización:** Indica la frecuencia con la que el indicador debe ser actualizado. Frecuencias comunes pueden ser diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral o anual.
- **Unidad organizacional:** Se aplica para organizaciones que ya han consolidado un sistema completo de control estratégico con base en indicadores. Para sistemas simples es suficiente con mencionar la UEN.
- **Administrador:** Es el puesto de la persona responsable por la buena marcha del indicador.
- **Descripción:** Es la descripción general, en prosa, del indicador.
- **Unidad de medida:** Indica la unidad sobre la cual se va a medir el indicador (porcentajes, unidades absolutas, unidades monetarias, etc.).
- **Forma de cálculo:** Se describe cómo se calcula el indicador, cuando sea necesario realizar operaciones matemáticas o financieras.
- **Responsable de actualización:** Es la persona responsable de que la información del indicador esté siempre actualizada. Puede que sea el mismo administrador, pero no es necesario que sea siempre así. Por ejemplo, para un gerente a veces es complicado tener tiempo para estas labores, por lo que



si bien es el responsable porque el indicador esté dentro de los parámetros normales, puede delegar la función de actualización de información en un asistente.

- **Visor:** Es el puesto de la persona que puede ver el valor del indicador (además del administrador y el actualizador), con el fin de evaluar o tomar decisiones. Por ejemplo, un indicador puede ser administrador por la gerente, actualizador por una asistente y visualizado por la Junta Administrativa.
- **Tabla de valores:** Consiste en una tabla con datos diversos sobre el valor del indicador: valor obtenido para el periodo en estudio, valor esperado, porcentaje de cumplimiento (cuando aplique), proyección (cuando aplique), valor acumulado (cuando aplique), porcentaje anual de cumplimiento, etc. Es importante hacer la anotación de que con el fin de comparar indicadores entre sí, es conveniente que todos puedan al final expresarse en términos porcentuales (como una nota en una escala de 0 a 100 o más de 100%).
- **Colorímetro:** Consiste en un indicador visual del logro, en una escala de colores, donde el verde representa todo el intervalo de valores normales para el indicador; el amarillo indica valores que empiezan a denotar un mal estado del indicador; y el rojo indica un indicador con problemas serios en sus resultados.
- **Comentarios:** En este espacio se agregará cualquier comentario que venga a explicar cualquier hecho digno de mención por su incidencia (favorable o no) sobre el indicador en cuestión.

Lo recomendable es siempre iniciar con pocos indicadores, y los más importantes, para luego ir utilizando más indicadores de diferentes niveles y ya no solo estratégicos. De esta forma se contribuye a crear en la empresa una cultura de medición y registro.



## Cámara de Productores de Caña de San Carlos

Estos indicadores se relacionan entre sí por medio de ponderaciones, para obtener calificaciones globales de la estrategia, cada UEN, cada unidad organizacional, etc.

### D. INDICADORES

Para la Cámara de productores de Caña se establecieron cuarenta y siete indicadores en total de los cuales nueve son subindicadores, cada indicador representa la forma en la cual se puede medir el cumplimiento de la meta y en sí de la estrategia, estos obtienen una nota la cual le permite al administrador del mismo medir el porcentaje de cumplimiento de la meta y tomar las medidas necesarias para el logro de la misma.



## 1. INDICADORES UEN SECTOR Y ASOCIADOS

### Perspectiva aprendizaje y crecimiento

**Estrategia:** 1.1.1 Facilitar la contratación y permanencia de personal formado, capacitado y motivado.

**Meta:** 1.1.1.1 Aumentar el nivel de profesionalización del personal

**Factor Crítico de Éxito:** 1.1.1.1.1 Contar con un plan de capacitación y superación profesional personal

**Indicador:** 1.1.1.1.1 Nivel de idoneidad del personal para el puesto.

UEN: Sector y asociados	Código: 1.1.1.1.1	Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa
<b>Administrador: Gerente General</b>			
<p><b>Indicador:</b> Nivel de idoneidad del personal para el puesto</p> <p><i>Descripción:</i> Se refiere a las diversas características que requiere una persona para ocupara un puesto, para este indicador se toman en cuenta tres características fundamentales las cuales son: formación académica, capacitación y motivación del personal.</p> <p><i>Unidad de medida:</i> Personas</p> <p><i>Forma de cálculo:</i> Se realiza una lista con los nombres de los funcionarios, puesto ocupado, grado académico que posee, grado académico que exige el puesto y si cumple o no con el requisito; posteriormente se divide la cantidad de personas que cumple con el requisito por el total de empleados.</p> <p><i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Gerencia</p> <p><i>Visor:</i> Encargado de Sector y asociados</p>			
<b>Indicador visual de logro:</b>	  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b> <b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>
<b>Comentarios:</b>			



## Sub indicadores

### Sub indicador 1: 1.1.1.1.1.1 Formación académica del personal

UEN: Sector y asociados		Código: 1.1.1.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa	
<b>Administrador:</b> Encargado de Sector y asociados						
<b>Indicador:</b> Formación académica del personal						
<i>Descripción:</i> Se refiere al grado académico que posea el personal para ocupar un puesto específico.						
<i>Unidad de medida:</i> Personas						
<i>Forma de cálculo:</i> Se refiere al grado académico que posea el personal para ocupar un puesto específico según el requerimiento de dicho puesto.						
<i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Gerencia						
<i>Visor:</i> Encargado de Sector y asociados						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>	
<b>Comentarios:</b>						



**Sub indicador 2: 1.1.1.1.1.2 Capacitación del personal**

UEN: Sector y asociados		Código: 1.1.1.1.1.2		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa		
<b>Administrador: Encargado de Sector y asociados</b>							
<b>Indicador:</b> Capacitación del personal							
<i>Descripción:</i> Se refiere a las capacitaciones que la empresa le brinda al personal para que este se actualice o aprenda según sean sus necesidades o las exigencias de la empresa, en función del plan anual de capacitación.							
<i>Unidad de medida:</i> Capacitaciones							
<i>Forma de cálculo:</i> Se realiza un plan anual de capacitaciones y al final del periodo se dividen las capacitaciones realizadas por las capacitaciones planeadas, para conocer el porcentaje de cumplimiento del plan.							
<i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Gerencia							
<i>Visor:</i> Encargado de Sector y asociados							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
Indicador visual de logro:					Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$
Comentarios:							



**Sub indicador 3: 1.1.1.1.1.3 Motivación del personal**

UEN: Sector y asociados		Código: 1.1.1.1.1.3		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa	
<b>Administrador: Encargado de Sector y asociados</b>						
<b>Indicador:</b> Motivación del personal						
<i>Descripción:</i> Se refiere al grado de motivación que tengan los colaboradores de la empresa.						
<i>Unidad de medida:</i> Porcentaje						
<i>Forma de cálculo:</i> Es el promedio simple de los resultados de las encuestas de motivación aplicadas semestralmente al personal.						
<i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Gerencia						
<i>Visor:</i> Encargado de Sector y asociados						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>	
<b>Comentarios:</b>						



## Perspectiva Procesos

**Estrategia:** 1.2.1 Difundir la información de la ley 7818 adecuada y eficientemente a todo el sector

**Meta:** 1.2.1.1 Productores independientes con buen conocimiento de la ley 7818

**Factor Crítico de Éxito:** 1.2.1.1.1 Interés del productor por capacitarse

**Indicador:** 1.2.1.1.1.1 Productores capacitados en la ley 7818.

UEN: Sector y Asociados		Código: 1.2.1.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual	Unidad: Sector y Asociados		
<b>Administrador:</b> Encargado Sector y Asociados							
<b>Indicador:</b> Productores capacitados en la ley 7818							
<i>Descripción:</i> Se refiere a la cantidad de productores que hayan asistido a las diversas charlas impartidas en temas referentes a la ley 7818, en función del plan anual de capacitación a productores.							
<i>Unidad de medida:</i> Personas							
<i>Forma de cálculo:</i> Se divide el número de asistentes a las actividades por el número de personas planificadas a capacitar.							
<i>Responsable de actualización:</i> Ingeniero agrónomo							
<i>Visor:</i> Encargado Sector y Asociados							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>					<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>
<b>Comentarios:</b>							



**Estrategia:** 1.2.2 Brindar información a los nuevos agricultores sobre el cultivo de la caña en general

**Meta:** 1.2.2.1 Lograr una mayor identificación del asociado con la Cámara

**Factor Crítico de Éxito:** 1.2.2.1.1 Conocimiento sobre los nuevos agricultores de la caña de azúcar

**Indicador:** 1.2.2.1.1.1 Cantidad de agricultores formados en el cultivo.

UEN: Sector y Asociados		Código: 1.2.2.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual	Unidad: Sector y Asociados		
<b>Administrador: Encargado Sector y Asociados</b>							
<b>Indicador:</b> Cantidad de agricultores formados en el cultivo							
<i>Descripción:</i> Se refiere a la cantidad de productores que haya asistido a las diversas charlas impartidas en temas referentes al cultivo de la caña, en función del plan anual de capacitación a productores.							
<i>Unidad de medida:</i> Personas							
<i>Forma de cálculo:</i> Se divide el número de asistentes a las actividades por el número de personas planificadas a capacitar.							
<i>Responsable de actualización:</i> Ingeniero agrónomo							
<i>Visor:</i> Encargado Sector y Asociados							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>					<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>
<b>Comentarios:</b>							



**Estrategia:** 1.2.3. Impulsar una mayor productividad en tonelaje y azúcar por área

**Meta:** 1.2.3.1. Productores con mayores niveles de eficiencia

**Factor Crítico de Éxito:** 1.2.3.1.1. Concienciación y capacitación a los productores

**Indicador:** 1.2.3.1.1.1 Productividad por área.

UEN: Sector y Asociados		Código: 1.2.3.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual		Unidad: Sector y Asociados	
<b>Administrador:</b> Ingeniero agrónomo							
<b>Indicador:</b> Productividad por área							
<i>Descripción:</i> Indica la productividad esperada en promedio por hectárea para la zona de San Carlos según LAICA.							
<i>Unidad de medida:</i> Toneladas por hectárea							
<i>Forma de cálculo:</i> Se toma de las planillas por ingenio las áreas cultivadas y las toneladas producidas, se divide las toneladas producidas entre las hectáreas cultivadas esto dará como resultado el promedio de toneladas por hectárea; posteriormente se divide ese resultado entre el valor teórico de tonelada que debería producir una hectárea según LAICA.							
<i>Responsable de actualización:</i> Asistente de gerencia							
<i>Visor:</i> Encargado Sector y Asociados							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>		
<b>Comentarios:</b>							

**Estrategia:** 1.2.4. Mantener una estrecha relación con DIECA

**Meta:** 1.2.4.1. Aplicar la extensión del conocimiento sobre el cultivo de la caña a los productores

**Factor Crítico de Éxito:** 1.2.4.1.1. Contar con un plan de trabajo conjunto con la Cámara-DIECA

**Indicador:** 1.2.4.1.1.1 Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo.

UEN: Sector y Asociados		Código: 1.2.4.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral		Unidad: Sector y Asociados	
<b>Administrador: Encargado Sector y Asociados</b>							
<b>Indicador:</b> Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo Cámara-DIECA							
<i>Descripción:</i> Se refiere al cumplimiento de las actividades planeadas conjuntamente entre la Cámara de Cañeros y DIECA para cada año.							
<i>Unidad de medida:</i> Actividades							
<i>Forma de cálculo:</i> Se dividen las actividades realizadas entre las actividades planeadas para el año.							
<i>Responsable de actualización:</i> Ingeniero agrónomo							
<i>Visor:</i> Encargado Sector y Asociados							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>					<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>
<b>Comentarios:</b>							



**Estrategia:** 1.2.5. Utilizar a DIECA como aliado en la coordinación con los actores relevantes de la zona.

**Meta:** 1.2.5.1 Coordinación efectiva y funcional con todos los actores relevantes de la zona.

**Factor Crítico de Éxito:** 1.2.5.1.1. Existencia de estrategia conjunta Cámara-DIECA para coordinar con actores relevantes de la zona.

**Indicador:** 1.2.4.1.1.1 Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo Cámara-DIECA

UEN: Sector y Asociados		Código: 1.2.4.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Sector y Asociados		
<b>Administrador:</b> Encargado Sector y Asociados							
<b>Indicador:</b> Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo Cámara-DIECA							
<i>Descripción:</i> Se refiere al cumplimiento de las actividades planeadas conjuntamente entre la Cámara de Cañeros y DIECA para cada año.							
<i>Unidad de medida:</i> Actividades							
<i>Forma de cálculo:</i> Se dividen las actividades realizadas entre las actividades planeadas para el año.							
<i>Responsable de actualización:</i> Ingeniero agrónomo							
<i>Visor:</i> Encargado Sector y Asociados							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>					Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$
<b>Comentarios:</b>							



**Estrategia:** 1.2.6. Utilizar a Coopecutris como aliado en la coordinación con los actores relevantes de la zona

**Meta:** 1.2.6.1 Coordinación efectiva y funcional con todos los actores relevantes de la zona

**Factor Crítico de Éxito:** 1.2.6.1.1. Existencia de estrategia conjunta Cámara-Coopecutris para coordinar con actores relevantes de la zona

**Indicador:** 1.2.6.1.1.1 Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo Cámara-Coopecutris.

UEN: Sector y Asociados		Código: 1.2.6.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral		Unidad: Sector y Asociados	
<b>Administrador: Gerente General</b>							
<b>Indicador:</b> Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo Cámara- Coopecutris							
<i>Descripción:</i> Se refiere al cumplimiento de las actividades planeadas conjuntamente entre la Cámara de Cañeros y Coopecutris para el año							
<i>Unidad de medida:</i> Actividades							
<i>Forma de cálculo:</i> Se dividen las actividades realizadas por las actividades planeadas para el año.							
<i>Responsable de actualización:</i> Ingeniero agrónomo							
<i>Visor:</i> Junta Directiva							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	



UEN: Sector y Asociados	Código: 1.2.6.1.1.1	Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Sector y Asociados
Indicador visual de logro:		Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$ Rojo: $X < 70$
Comentarios:			

**Estrategia:** 1.2.7 Desarrollar los mecanismos necesarios para llevar la información separada por UEN

**Meta:** 1.2.7.1 Mejorar la toma de decisiones en la organización

**Factor Crítico de Éxito:** 1.2.7.1.1 Contar con mecanismos para la generación de ingresos propios

**Indicador:** 1.2.7.1.1.1 Existencia de Estado de Resultados separados por UEN

UEN: Sector y Asociados	Código: 1.2.7.1.1.1	Frecuencia de actualización: Mensual	Unidad: Contabilidad
<b>Administrador: Contador General</b>			
<b>Indicador:</b> Existencia de Estado de Resultados separados por UEN <i>Descripción:</i> Se refiere a la existencia de Estados de Resultados separados por cada un de las Unidades Estratégicas de Negocios <i>Unidad de medida:</i> Estados de resultados <i>Forma de cálculo:</i> Verificación de las existencia de cuatro estados, uno consolidado y uno para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio para cada mes y anual			



UEN: Sector y Asociados		Código: 1.2.7.1.1.1		Frecuencia de actualización: Mensual	Unidad: Contabilidad		
Responsable de actualización: Asistente de Contabilidad							
Visor: Contador General							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
Indicador visual de logro:					Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$
Comentarios:							

### Perspectiva cliente

**Estrategia:** 1.3.1 Ofrecer los servicios diferenciados de la Cámara a los nuevos productores de caña

**Meta:** 1.3.1.1. La totalidad de los nuevos productores utilizando los servicios de la Cámara

**Factor Crítico de Éxito:** 1.3.1.1.1 Información oportuna a los nuevos productores

**Indicador:** 1.3.1.1.1.1 Servicios ofrecidos a nuevos productores



UEN: Sector y Asociados		Código: 1.3.1.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Sector y Asociados	
<b>Administrador:</b> Encargado Sector y Asociados						
<b>Indicador:</b> Servicios ofrecidos a nuevos productores						
<i>Descripción:</i> Número de nuevos productores asociados a la Cámara a los que se ofrecen los servicios de la misma.						
<i>Unidad de medida:</i> Productores						
<i>Forma de cálculo:</i> Número de nuevos productores a los que la Cámara ofrece sus servicios dividido por el número de nuevos productores asociados a la Cámara. La oferta de servicios se realiza por medio de una visita del Ingeniero Agrónomo, quien registra la visita en una bitácora.						
<i>Responsable de actualización:</i> Ingeniero Agrónomo						
<i>Visor:</i> Encargado Sector y Asociados						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>	
<b>Comentarios:</b>						

**Estrategia:** 1.3.2 Aprovechar a DIECA como agente de promoción de los servicios de la Cámara

**Meta:** 1.3.2.1 Aumentar el número de asociados que utilizan los servicios de la Cámara

**Factor Crítico de Éxito:** 1.3.2.1.1 Existencia de estrategia de promoción por medio de DIECA

**Indicador:** 1.3.2.1.1.1 Promoción conjunta con DIECA



UEN: Sector y Asociados		Código: 1.3.2.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: UEN Sector y Asociados	
<b>Administrador:</b> Encargado Sector y Asociados						
<b>Indicador:</b> Promoción conjunta con DIECA.						
<i>Descripción:</i> Es el número de productores contactados por DIECA a los que se ofrece los servicios de la Cámara.						
<i>Unidad de medida:</i> Productores.						
<i>Forma de cálculo:</i> Se divide el número de productores atendidos por DIECA a los que se ofrece los servicios de la Cámara por el número total de productores atendidos por DIECA.						
<i>Responsable de actualización:</i> Ingeniero Agrónomo						
<i>Visor:</i> Encargado Sector y Asociados						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>	
<b>Comentarios:</b>						

**Estrategia:** 1.3.3 Aprovechar a Coopecutris R.L como agente de promoción de los servicios de la Cámara

**Meta:** 1.3.3.1 Aumentar el número de asociados que utilizan los servicios de la Cámara



**Factor Crítico de Éxito:** 1.3.3.1.1 Existencia de estrategia de promoción por medio de Coopecutris R.L

**Indicador:** 1.3.3.1.1.1 Promoción conjunta con Coopecutris

UEN: Sector y Asociados		Código: 1.3.3.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: UEN Sector y Asociados		
<b>Administrador:</b> Encargado Sector y Asociados							
<b>Indicador:</b> Promoción conjunta con Coopecutris.							
<i>Descripción:</i> Es el número de productores contactados por Coopecutris a los que se ofrece los servicios de la Cámara.							
<i>Unidad de medida:</i> Productores.							
<i>Forma de cálculo:</i> Se divide el número de productores atendidos por Coopecutris a los que se ofrece los servicios de la Cámara por el número total de productores atendidos por Coopecutris.							
<i>Responsable de actualización:</i> Ingeniero Agrónomo							
<i>Visor:</i> Encargado Sector y Asociados							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>					Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$
<b>Comentarios:</b>							

**Estrategia:** 1.3.4 Responsabilidad social



**Meta:** 1.3.4.1. Mejorar la calidad de vida del productor

**Factor Crítico de Éxito:** 1.3.4.1.1. Cubrir las necesidades sociales del productor

**Indicador:** 1.3.4.1.1.1 Número de convenios realizados con instituciones de bienestar social.

UEN: Sector y asociados		Código: 1.3.4.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual		Unidad: UEN Sector y Asociados	
<b>Administrador:</b> Encargado de Sector y Asociados							
<b>Indicador:</b> Número de convenios realizados con instituciones de bienestar social							
<i>Descripción:</i> Se refiere al número de convenios que la Cámara pueda realizar con instituciones de bienestar social para darle un valor agregado a sus asociados. Para esto se realiza un plan de trabajo en el cual se estipulan los posibles convenios.							
<i>Unidad de medida:</i> Convenios							
<i>Forma de cálculo:</i> Convenios realizados entre convenios planeados							
<i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Gerencia							
<i>Visor:</i> Junta Directiva							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>		<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>		<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>
<b>Comentarios:</b>							



## Financiera

**Estrategia:** 1.4.1. Aprovechar los beneficios de la existencia de Coopecutris para reducir costos

**Meta:** 1.4.1.1 Reducir costos

**Factor Crítico de Éxito:** 1.4.1.1.1 Existencia de estrategia conjunta de reducción de costos

**Indicador:** 1.4.1.1.1.1 Porcentaje de costos reducidos

UEN: Sector y asociados		Código: 1.4.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual	Unidad: UEN Sector y Asociados	
<b>Administrador:</b> Encargado de Sector y Asociados						
<b>Indicador:</b> Porcentaje de costos reducidos						
<i>Descripción:</i> Se refiere al porcentaje de costos que se puedan reducir al trabajar de manera conjunta con Coopecutris						
<i>Unidad de medida:</i> Colones						
<i>Forma de cálculo:</i> Colones ahorrados atribuibles a la relación con Coopecutris, y registrados en una bitácora, divididos por los gastos totales de la UEN.						
<i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Contabilidad						
<i>Visor:</i> Encargado de Sector y Asociados						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>	
<b>Comentarios:</b>						



**Estrategia:** 1.4.2. Desarrollar mecanismos para la generación de ingresos

**Meta:** 1.4.2.1. Conseguir ingresos propios para la UEN

**Factor Crítico de Éxito:** 1.4.2.1.1. Contar con mecanismos para la generación de ingresos propios

**Indicador:** 1.4.2.1.1.1 Ingresos generados por concepto de contribución de asociados

UEN: Sector y asociados		Código: 1.4.2.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual	Unidad: UEN Sector y Asociados	
<b>Administrador:</b> Encargado Sector y Asociados						
<b>Indicador:</b> Ingresos generados por concepto de contribución de asociados						
<i>Descripción:</i> Se refiere a los ingresos que se pueda generar gracias al pago de un aporte por parte de los asociados						
<i>Unidad de medida:</i> Colones						
<i>Forma de cálculo:</i> Suma de los aportes de los asociados, dividido por el estimado anual de contribuciones.						
<i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Contabilidad						
<i>Visor:</i> Encargado Sector y Asociados						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>	
<b>Comentarios:</b>						

## 2. INDICADORES UEN VENTAS DE INSUMOS AGROPECUARIOS

### Aprendizaje y Crecimiento

**Estrategia:** 2.1.1. Facilitar la contratación y permanencia del personal formado, capacitado y motivado

**Meta:** 2.1.1.1 Aumentar el nivel de profesionalización del personal

**Factor crítico:** 2.1.1.1.1 Contar con un plan de capacitación y superación profesional del personal

**Indicador:** 2.1.1.1.1.1 Nivel de idoneidad del personal para el puesto.

<b>UEN: Venta de Insumos Agropecuarios</b>	<b>Código: 2.1.1.1.1.1</b>	<b>Frecuencia de actualización: Semestral</b>	<b>Unidad: Gerencia General Corporativa</b>
<b>Administrador:</b> Gerente General			
<p><b>Indicador:</b> Nivel de idoneidad del personal para el puesto</p> <p><i>Descripción:</i> Se refiere a las diversas características que requiere una persona para ocupara un puesto, para este indicador se toman en cuenta tres características fundamentales las cuales son: formación académica, capacitación y motivación del personal.</p> <p><i>Unidad de medida:</i> Personas</p> <p><i>Forma de cálculo:</i> Se realiza una lista con los nombres de los funcionarios, puesto ocupado, grado académico que posee, grado académico que exige el puesto y si cumple o no con el requisito; posteriormente se divide la cantidad de personas que cumple con el requisito por el total de empleados.</p> <p><i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Gerencia</p>			



UEN: Venta de Insumos Agropecuarios		Código: 2.1.1.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa	
Visor: Encargado de Sector y asociados						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

## Sub indicadores

### Sub indicador 1: 2.1.1.1.1.1 Formación académica del personal

UEN: Venta de Insumos Agropecuarios		Código: 2.1.1.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa	
Administrador: Encargado de Sector y asociados						
<b>Indicador:</b> Formación académica del personal						
<i>Descripción:</i> Se refiere al grado académico que posea el personal para ocupar un puesto específico.						
<i>Unidad de medida:</i> Personas						
<i>Forma de cálculo:</i> Se refiere al grado académico que posea el personal para ocupar un puesto específico según el requerimiento de dicho puesto.						
<i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Gerencia						
Visor: Encargado de Sector y asociados						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	



UEN: Venta de Insumos Agropecuarios	Código: 2.1.1.1.1.1	Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa
Comentarios:			

**Sub indicador 2: 2.1.1.1.1.2 Capacitación del personal**

UEN: Venta de Insumos Agropecuarios	Código: 2.1.1.1.1.2	Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa
<b>Administrador:</b> Encargado de Sector y asociados			
<b>Indicador:</b> Capacitación del personal <i>Descripción:</i> Se refiere a las capacitaciones que la empresa le brinda al personal para que este se actualice o aprenda según sean sus necesidades o las exigencias de la empresa, en función del plan anual de capacitación. <i>Unidad de medida:</i> Capacitaciones <i>Forma de cálculo:</i> Se realiza un plan anual de capacitaciones y al final del periodo se dividen las capacitaciones realizadas por las capacitaciones planeadas, para conocer el porcentaje de cumplimiento del plan. <i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Gerencia <i>Visor:</i> Encargado de Sector y asociados			



UEN: Venta de Insumos Agropecuarios		Código: 2.1.1.1.1.2		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa	
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

**Sub indicador 3: 2.1.1.1.1.3 Motivación del personal**

UEN: Venta de Insumos Agropecuarios		Código: 2.1.1.1.1.3		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa	
<b>Administrador:</b> Encargado de Sector y asociados						
<b>Indicador:</b> Motivación del personal						
<i>Descripción:</i> Se refiere al grado de motivación que tengan los colaboradores de la empresa.						



UEN: Venta de Insumos Agropecuarios		Código: 2.1.1.1.1.3	Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa		
<p><i>Unidad de medida:</i> Porcentaje</p> <p><i>Forma de cálculo:</i> Es el promedio simple de los resultados de las encuestas de motivación aplicadas semestralmente al personal.</p> <p><i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Gerencia</p> <p><i>Visor:</i> Encargado de Sector y asociados</p>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

## Procesos



**Estrategia:** 2.2.1 Establecimiento de Alianzas Comerciales

**Meta:** 2.2.1.1 Incrementar Ventas

**Factor Crítico de Éxito:** 2.2.1.1.1 Personal Capacitado

**Indicador:** 2.2.1.1.1.1 Número de alianzas estratégicas realizadas.

UEN: Venta de insumos agropecuarios		Código: 2.2.1.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral		Unidad: Venta de insumos agropecuarios	
<b>Administrador:</b> Encargado Venta de insumos agropecuarios							
<b>Indicador:</b> Número de alianzas estratégicas realizadas							
<i>Descripción:</i> Se refiere al número de alianzas que se realicen anualmente, para esto se realiza un plan de trabajo anual en el cual se establecen las posibles alianzas que se realizarán							
<i>Unidad de medida:</i> Alianzas							
<i>Forma de cálculo:</i> Alianzas realizadas entre alianzas planeadas							
<i>Responsable de actualización:</i> Proveedor							
<i>Visor:</i> Gerente General							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>					Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$
<b>Comentarios:</b>							



**Estrategia:** 2.2.2 Identificar potenciales aliados comerciales

**Meta:** 2.2.2.1 Concretar al menos dos alianzas estratégicas anuales

**Factor Crítico de Éxito:** 2.2.2.1.1 Identificación y conocimiento de los potenciales aliados

**Indicador:** 2.2.2.1.1.1 Número de alianzas estratégicas realizadas.

UEN: Venta de insumos agropecuarios		Código: 2.2.2.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral		Unidad: Venta de insumos agropecuarios	
Administrador: Encargado Venta de insumos agropecuarios							
<b>Indicador:</b> Número de alianzas estratégicas realizadas							
<i>Descripción:</i> Se refiere al número de alianzas que se realicen anualmente, para esto se realiza un plan de trabajo anual en el cual se establecen las posibles alianzas que se realizarán							
<i>Unidad de medida:</i> Alianzas							
<i>Forma de cálculo:</i> Alianzas realizadas entre alianzas planeadas							
<i>Responsable de actualización:</i> Proveedor							
<i>Visor:</i> Gerente General							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$		
<b>Comentarios:</b>							



**Estrategia:** 2.2.3. Fortalecer alianzas estratégicas con casas comerciales con amplio potencial económico

**Meta:** 2.2.3.1. Establecer como mínimo una alianza por año.

**Factor Crítico de Éxito:** 2.2.3.1.1. Identificación y conocimiento de los potenciales aliados

**Indicador:** 2.2.3.1.1.1 Número de alianzas estratégicas realizadas.

UEN: Venta de insumos agropecuarios		Código: 2.2.3.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral		Unidad: Venta de insumos agropecuarios	
<b>Administrador:</b> Encargado Venta de insumos agropecuarios							
<b>Indicador:</b> Número de alianzas estratégicas realizadas							
<i>Descripción:</i> Se refiere al número de alianzas que se realicen anualmente, para esto se realiza un plan de trabajo anual en el cual se establecen las posibles alianzas que se realizarán							
<i>Unidad de medida:</i> Alianzas							
<i>Forma de cálculo:</i> Alianzas realizadas entre alianzas planeadas							
<i>Responsable de actualización:</i> Proveedor							
<i>Visor:</i> Gerente General							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>		
<b>Comentarios:</b>							



**Estrategia:** 2.2.4 Actualizar constantemente la información de la organización

**Meta:** 2.2.4.1 Enlazar a todas las sucursales en un periodo máximo de un año

**Factor Crítico de Éxito:** 2.2.4.1.1 Capacidad de inversión

**Indicador:** 2.2.4.1.1.1 Número de sucursales enlazadas

UEN: Venta de insumos agropecuarios		Código: 2.2.4.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral		Unidad: Contabilidad	
Administrador: Encargado Venta de insumos agropecuarios							
<p><b>Indicador: Número de sucursales enlazadas</b></p> <p><i>Descripción:</i> Se refiere al número de sucursales que cuentan con enlaces en tiempo de real, de modo que posibiliten el trasiego de información para la toma de decisiones.</p> <p><i>Unidad de medida:</i> Sucursales</p> <p><i>Forma de cálculo:</i> Número de sucursales que cuentan con enlace permanente, dividido por el número total de sucursales.</p> <p><i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Contabilidad</p> <p><i>Visor:</i> Gerente General</p>							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
Indicador visual de logro:					Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$
Comentarios:							



**Estrategia:** 2.2.5 Coordinar con Casas Comerciales que realizan ventas directas para llegar a un acuerdo comercial

**Meta:** 2.2.5.1 Reducir la presencia de las Casas Comerciales vendiendo en la fincas

**Factor Crítico de Éxito:** 2.2.5.1.1 Identificar Casas Comerciales y negociar con ellas

**Indicador:** 2.2.5.1.1.1 Número de acuerdos realizados con casas comerciales que venden en finca

UEN: Venta de insumos agropecuarios		Código: 2.2.5.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual		Unidad: Venta de insumos agropecuarios	
<b>Administrador:</b> Encargado Venta de insumos agropecuarios							
<b>Indicador:</b> Número de alianzas estratégicas realizadas con casas comerciales que venden en finca							
<i>Descripción:</i> Se refiere al número de acuerdos realizados con casas comerciales que venden en fincas de la zona de influencia de la Cámara; para esto se realiza un plan de trabajo anual en el cual se establecen los posibles acuerdos que se realizarán							
<i>Unidad de medida:</i> Acuerdos Comerciales							
<i>Forma de cálculo:</i> Alianzas realizadas entre alianzas planeadas							
<i>Responsable de actualización:</i> Proveedor							
<i>Visor:</i> Gerente General							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	



UEN: Venta de insumos agropecuarios	Código: 2.2.5.1.1.1	Frecuencia de actualización: Anual	Unidad: Venta de insumos agropecuarios
Indicador visual de logro:		Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$ Rojo: $X < 70$
Comentarios:			

**Estrategia:** 2.2.6. Desarrollar los mecanismos necesarios para llevar la información separada por UEN

**Meta:** 2.2.6.1. Mejorar la toma de decisiones en la organización

**Factor Crítico de Éxito:** 2.2.6.1.1. Contar con mecanismos que permitan el manejo separado y consolidado de la información

**Indicador:** 2.2.6.1.1.1 Existencia de Estado de Resultados separados por UEN

UEN: Sector y Asociados	Código: 1.2.7.1.1.1	Frecuencia de actualización: Mensual	Unidad: Contabilidad
<b>Administrador:</b> Contador General			
<b>Indicador:</b> Existencia de Estado de Resultados separados por UEN <i>Descripción:</i> Se refiere a la existencia de Estados de Resultados separados por cada un de las Unidades Estratégicas de Negocios <i>Unidad de medida:</i> Estados de resultados <i>Forma de cálculo:</i> Verificación de la existencia de cuatro estados, uno consolidado y uno para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio para cada mes y anual <i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Contabilidad <i>Visor:</i> Contador General			



UEN: Sector y Asociados		Código: 1.2.7.1.1.1		Frecuencia de actualización: Mensual		Unidad: Contabilidad
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

## Cliente

**Estrategia:** 2.3.1 Visita directa a los clientes de otros sectores distintos al cañero

**Meta:** 2.3.1.1 Incremento en Ventas

**Factor Crítico de Éxito:** 2.3.1.1.1 Disponibilidad del producto

**Indicador:** 2.3.1.1.1.1 Porcentaje de incremento en ventas en sectores distintos al cañero

UEN: Venta de insumos agropecuarios	Código: 2.3.1.1.1.1	Frecuencia de actualización: Mensual	Unidad: Venta de insumos agropecuarios
Administrador: Encargado Venta de insumos agropecuarios			
Indicador: Porcentaje Incremento en ventas en sectores distintos al cañero			



UEN: Venta de insumos agropecuarios		Código: 2.3.1.1.1.1		Frecuencia de actualización: Mensual		Unidad: Venta de insumos agropecuarios	
<p><i>Descripción:</i> Se refiere al incremento que se de en las ventas en un año con respecto a otro para los sectores distintos al cañero.</p> <p><i>Unidad de medida:</i> Porcentaje</p> <p><i>Forma de cálculo:</i> Las ventas para sectores distintos al cañero se dividen por las ventas del periodo anterior para sectores distintos al cañero por cien</p> <p><i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Contabilidad</p> <p><i>Visor:</i> Encargado Venta de Insumos Agropecuarios</p>							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
Indicador visual de logro:					Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$
Comentarios:							

**Estrategia:** 2.3.2 Incursionar en nuevos mercados

**Meta:** 2.3.2.1 Incremento en Ventas

**Factor Crítico de Éxito:** 2.3.2.1.1 Conocer nuevos mercados con potencial atractivo

**Indicador:** 2.3.2.1.1.1 Número de nuevos mercados incursionados

UEN: Venta de insumos agropecuarios		Código: 2.3.2.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral		Unidad: Venta de insumos agropecuarios	
-------------------------------------	--	---------------------	--	--	--	--	--



UEN: Venta de insumos agropecuarios		Código: 2.3.2.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral		Unidad: Venta de insumos agropecuarios	
<b>Administrador: Encargado Venta de insumos agropecuarios</b>							
<p><b>Indicador:</b> Número de nuevos mercados incursionados</p> <p><i>Descripción:</i> Se refiere al número de nuevos mercados en que la Cámara pueda incursionar, para esto se realiza un plan de trabajo para incursionar en nuevos mercados.</p> <p><i>Unidad de medida:</i> Nuevos mercados</p> <p><i>Forma de cálculo:</i> Dividir los mercados en los cuales se incursionó entre los que se planearon incursionar y multiplicar por cien</p> <p><i>Responsable de actualización:</i> Proveedor</p> <p><i>Visor:</i> Gerente General</p>							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>		
<b>Comentarios:</b>							

**Estrategia:** 2.3.3 Aumentar la variabilidad en el inventario

**Meta:** 2.3.3.1 Incremento en Ventas

**Factor Crítico de Éxito:** 2.3.3.1.1 Conocimiento sobre los productos que necesitan los productores

**Indicador:** 2.3.3.1.1 .1 Nuevas líneas de producto.

<b>UEN: Venta de insumos agropecuarios</b>		<b>Código: 2.3.3.1.1 .1</b>		<b>Frecuencia de actualización: Semestral</b>		<b>Unidad: Venta de insumos agropecuarios</b>	
<b>Administrador: Encargado Venta de insumos agropecuarios</b>							
<b>Indicador:</b> Nuevas líneas de producto							
<i>Descripción:</i> Se refiere a las nuevas líneas de productos con las cuales deba contar la Cámara, en función de un estudio de competidores y mercado de consumidores.							
<i>Unidad de medida:</i> Líneas de productos							
<i>Forma de cálculo:</i> Nuevas líneas de productos a la venta entre nuevas líneas de productos planeadas para la venta por cien							
<i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Mercadeo							
<i>Visor:</i> Gerente General							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>					<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>
<b>Comentarios:</b>							

**Estrategia:** 2.3.4 Conocimiento de los sectores dinámicos y de la competencia

**Meta:** 2.3.4.1 Consolidar o participar con éxito en al menos un nuevo mercado al año



**Factor Crítico de Éxito:** 2.3.4.1.1 Información oportuna sobre los sectores productivos y de la competencia

**Indicador:** 2.3.4.1.1.1 Nuevos mercados atendidos.

<b>UEN: Venta de insumos agropecuarios</b>		<b>Código: 2.3.4.1.1.1</b>		<b>Frecuencia de actualización:</b>		<b>Unidad:</b>	
<b>Administrador: Encargado de Mercadeo</b>							
<b>Indicador:</b> Nuevos mercados atendidos							
<i>Descripción:</i> Se refiere a los nuevos mercados que debe atender la Cámara, en función de un estudio de oportunidades de mercado.							
<i>Unidad de medida:</i> Mercados.							
<i>Forma de cálculo:</i> Nuevos mercados atendidos entre nuevos mercados que se esperaba atender por cien.							
<i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Mercadeo							
<i>Visor:</i> Gerente General							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>					<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>
<b>Comentarios:</b>							

**Estrategia:** 2.3.5. Consolidar las sucursales con un buen conocimiento del entorno

**Meta:** 2.3.5.1. Establecer en un período de 3 años una nueva sucursal o alianza que derive en la apertura de una nueva sucursal

**Factor Crítico de Éxito:** 2.3.5.1.1 Desarrollar estudios sobre puntos con potencial

**Indicador:** 2.3.5.1.1.1 Apertura de nueva sucursal

UEN: Venta de insumos agropecuarios		Código: 2.3.5.1.1.1		Frecuencia de actualización: Trianual		Unidad: Venta de insumos agropecuarios	
Administrador: Encargado Venta de insumos agropecuarios							
<p><b>Indicador:</b> Apertura de nueva sucursal</p> <p><i>Descripción:</i> Se refiere a la apertura de una nueva sucursal en al menos tres años.</p> <p><i>Unidad de medida:</i> Sucursal</p> <p><i>Forma de cálculo:</i> El número de nuevas sucursales abiertas se divide por uno, y el resultado se multiplica por cien.</p> <p><i>Responsable de actualización:</i> Encargado Venta de Insumos Agropecuarios</p> <p><i>Visor:</i> Gerente General</p>							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
Indicador visual de logro:					Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$
Comentarios:							



**Estrategia:** 2.3.6. Dar a conocer a nuestros clientes y mercado en general las alianzas desarrolladas

**Meta:** 2.3.6.1. Incrementar las carteras de clientes

**Factor Crítico de Éxito:** 2.3.6.1.1. Determinar el canal o los canales de comunicación oportunos para la divulgación

**Indicador:** 2.3.6.1.1.1 Cumplimiento del plan promocional

UEN: Venta de insumos agropecuarios		Código: 2.3.6.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral		Unidad: Venta de insumos agropecuarios	
<b>Administrador:</b> Encargado Venta de insumos agropecuarios							
<b>Indicador:</b> Cumplimiento del plan promocional							
<i>Descripción:</i> Se refiere al número de acciones promocionales y publicitarias desarrolladas en función del plan respectivo.							
<i>Unidad de medida:</i> Acciones promocionales							
<i>Forma de cálculo:</i> Se divide el número de acciones desarrolladas entre el número de acciones planeadas.							
<i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Mercadeo.							
<i>Visor:</i> Gerente General							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>					<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>
<b>Comentarios:</b>							



**Estrategia:** 2.3.7 Buscar clientes con mayor poder adquisitivo

**Meta:** 2.3.7.1 Consolidar al menos cinco clientes nuevos de alto poder adquisitivo por año

**Factor Crítico de Éxito:** 2.3.7.1.1 Seguimiento constante al cliente de interés

**Indicador:** 2.3.7.1.1.1 Número de clientes nuevos con alto poder adquisitivo.

<b>UEN: Venta de insumos agropecuarios</b>		<b>Código: 2.3.7.1.1.1</b>		<b>Frecuencia de actualización: Anual</b>		<b>Unidad: Venta de insumos agropecuarios</b>	
<b>Administrador: Encargado Venta de insumos agropecuarios</b>							
<b>Indicador:</b> Número de clientes nuevos con alto poder adquisitivo							
<i>Descripción:</i> Se refiere a todos los nuevos clientes que se integren a la Cámara y tengan un alto poder adquisitivo							
<i>Unidad de medida:</i> Clientes							
<i>Forma de cálculo:</i> Número de clientes con alto poder adquisitivo consolidados entre número de clientes con alto poder adquisitivo planeados							
<i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Mercadeo							
<i>Visor:</i> Encargado Venta de insumos agropecuarios							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>					<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>
<b>Comentarios:</b>							



**Estrategia:** 2.3.8 Promocionar la imagen de la Cámara por sus bajos precios

**Meta:** 2.3.8.1 Posicionar la imagen de la Cámara en los clientes como el lugar de venta de insumos agropecuarios más barato

**Factor Crítico de Éxito:** 2.3.8.1.1. Determinar los canales de comunicación oportunos para la divulgación

**Indicador:** 2.3.8.1.1.1 Cumplimiento del plan promocional.

UEN: Venta de insumos agropecuarios		Código: 2.3.8.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral		Unidad: Venta de insumos agropecuarios	
<b>Administrador:</b> Encargado Venta de insumos agropecuarios							
<b>Indicador:</b> Cumplimiento del plan promocional							
<i>Descripción:</i> Se refiere al número de acciones promocionales y publicitarias desarrolladas en función del plan respectivo.							
<i>Unidad de medida:</i> Acciones promocionales							
<i>Forma de cálculo:</i> Se divide el número de acciones desarrolladas entre el número de acciones planeadas.							
<i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Mercadeo.							
<i>Visor:</i> Gerente General							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>					<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>



UEN: Venta de insumos agropecuarios	Código: 2.3.8.1.1.1	Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Venta de insumos agropecuarios
Comentarios:			

## Financiera

**Estrategia:** 2.4.1. Lograr precios competitivos

**Meta:** 2.4.1.1 Aumento en margen de ganancia

**Factor Crítico de Éxito:** 2.4.1.1.1 Disponibilidad de capital de trabajo

**Indicador:** 2.4.1.1.1.1 Margen de ganancia

UEN: Venta de insumos agropecuarios	Código: 2.4.1.1.1.1	Frecuencia de actualización: Mensual	Unidad: Venta de insumos agropecuarios
<b>Administrador:</b> Encargado Venta de insumos agropecuarios			
<b>Indicador:</b> Margen de ganancia <i>Descripción:</i> Se refiere al margen bruto de ganancia. <i>Unidad de medida:</i> Porcentaje <i>Forma de cálculo:</i> Para el periodo de interés se divide el costo de mercadería vendida por el monto de las ventas y se multiplica por cien.			



UEN: Venta de insumos agropecuarios		Código: 2.4.1.1.1.1		Frecuencia de actualización: Mensual		Unidad: Venta de insumos agropecuarios	
Responsable de actualización: Gerente General							
Visor: Junta Directiva							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
Indicador visual de logro:					Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$
Comentarios:							

### 3. INDICADORES UEN CRÉDITO

#### Aprendizaje y Crecimiento

**Estrategia:** 3.1.1. Facilitar la contratación y permanencia de personal formado, capacitado y motivado

**Meta:** 3.1.1.1. Aumentar el nivel de profesionalización del personal

**Factor Crítico de Éxito:** 3.1.1.1.1. Contar con un plan de capacitación y superación profesional del personal

**Indicador:** 3.1.1.1.1 Nivel de idoneidad del personal para el puesto.

UEN: Crédito		Código: 3.1.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa	
<b>Administrador:</b> Gerente General						
<b>Indicador:</b> Nivel de idoneidad del personal para el puesto						
<i>Descripción:</i> Se refiere a las diversas características que requiere una persona para ocupara un puesto, para este indicador se toman en cuenta tres características fundamentales las cuales son: formación académica, capacitación y motivación del personal.						
<i>Unidad de medida:</i> Personas						
<i>Forma de cálculo:</i> Se realiza una lista con los nombres de los funcionarios, puesto ocupado, grado académico que posee, grado académico que exige el puesto y si cumple o no con el requisito; posteriormente se divide la cantidad de personas que cumple con el requisito por el total de empleados.						
<i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Gerencia						
<i>Visor:</i> Encargado de Sector y asociados						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>	
<b>Comentarios:</b>						

**Sub indicadores**

**Sub indicador 1:** 3.1.1.1.1.1 Formación académica del personal

UEN: Crédito		Código: 3.1.1.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa	
<b>Administrador:</b> Encargado de Sector y asociados						



UEN: Crédito		Código: 3.1.1.1.1.1		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa	
<p><b>Indicador:</b> Formación académica del personal</p> <p><i>Descripción:</i> Se refiere al grado académico que posea el personal para ocupar un puesto específico.</p> <p><i>Unidad de medida:</i> Personas</p> <p><i>Forma de cálculo:</i> Se refiere al grado académico que posea el personal para ocupar un puesto específico según el requerimiento de dicho puesto.</p> <p><i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Gerencia</p> <p><i>Visor:</i> Encargado de Sector y asociados</p>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

**Sub indicador 2:** 3.1.1.1.1.2 Capacitación del personal



UEN: Crédito		Código: 3.1.1.1.1.1.2		Frecuencia de actualización: Semestral		Unidad: Gerencia General Corporativa	
<b>Administrador:</b> Encargado de Sector y asociados							
<b>Indicador:</b> Capacitación del personal							
<i>Descripción:</i> Se refiere a las capacitaciones que la empresa le brinda al personal para que este se actualice o aprenda según sean sus necesidades o las exigencias de la empresa, en función del plan anual de capacitación.							
<i>Unidad de medida:</i> Capacitaciones							
<i>Forma de cálculo:</i> Se realiza un plan anual de capacitaciones y al final del periodo se dividen las capacitaciones realizadas por las capacitaciones planeadas, para conocer el porcentaje de cumplimiento del plan.							
<i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Gerencia							
<i>Visor:</i> Encargado de Sector y asociados							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>					<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>
<b>Comentarios:</b>							



**Sub indicador 3: 3.1.1.1.1.3 Motivación del personal**

UEN: Crédito		Código: 3.1.1.1.1.3		Frecuencia de actualización: Semestral	Unidad: Gerencia General Corporativa	
<b>Administrador:</b> Encargado de Sector y asociados						
<b>Indicador:</b> Motivación del personal						
<i>Descripción:</i> Se refiere al grado de motivación que tengan los colaboradores de la empresa.						
<i>Unidad de medida:</i> Porcentaje						
<i>Forma de cálculo:</i> Es el promedio simple de los resultados de las encuestas de motivación aplicadas semestralmente al personal.						
<i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Gerencia						
<i>Visor:</i> Encargado de Sector y asociados						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>	
<b>Comentarios:</b>						



## Procesos

**Estrategia:** 3.2.2. Contactos con instituciones que brindan servicios públicos (ICE, Municipalidades, Coopesca, CCSS) para ser sus recaudadores

**Meta:** 3.2.2.1. Brindar un servicio adicional por año

**Factor Crítico de Éxito:** 3.2.2.1.1. Desarrollar un ágil procedimiento y sistemas de cobro

**Indicador:** 3.2.2.1.1.1 Número de convenios de recaudación con empresas que presten servicios públicos.

UEN: Crédito		Código: 3.2.2.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual	Unidad: Crédito	
<b>Administrador:</b> Encargado de Crédito						
<b>Indicador:</b> Número de convenios de recaudación con empresas que presten servicios públicos						
<i>Descripción:</i> Se refiere a los convenios de recaudación realizados con instituciones de servicios públicos, para que la Cámara sea recaudadora de estas instituciones, para esto se realiza un plan en el cual se establecen los contactos que desean realizarse						
<i>Unidad de medida:</i> Instituciones de servicios públicos						
<i>Forma de cálculo:</i> Convenios de recaudación realizados con instituciones de servicios públicos entre convenios planeados por cien						
<i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Crédito						
<i>Visor:</i> Gerente General						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>	
<b>Comentarios:</b>						

**Estrategia:** 3.2.2. Brindar productos y/o servicios diferenciados

**Meta:** 3.2.2.1. Que el cliente cautivo se mantenga en nuestra empresa (no migre)

**Factor Crítico de Éxito:** 3.2.2.1.1. Optimización en servicios (tiempo de respuesta, trámites, precio)

**Indicador:** 3.2.2.1.1.1 Número de productos y servicios nuevos.

UEN: Crédito		Código: 3.2.2.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual	Unidad: Crédito	
<b>Administrador:</b> Encargado de Crédito						
<b>Indicador:</b> Número de productos y servicios nuevos						
<i>Descripción:</i> Se refiere a los nuevos productos o servicios crediticios diferenciados que la Cámara pueda ofrecer para mantener a los clientes que ya posee y para atraer nuevos clientes						
<i>Unidad de medida:</i> Productos y servicios						
<i>Forma de cálculo:</i> Nuevos productos y servicios ofrecidos entre productos y servicios planeados para ofrecer por cien						
<i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Crédito						
<i>Visor:</i> Gerente General						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>	
<b>Comentarios:</b>						

**Estrategia:** 3.2.3. Desarrollar los mecanismos necesarios para llevar la información separada por UEN

**Meta:** 3.2.3.1. Mejorar la toma de decisiones en la organización

**Factor Crítico de Éxito:** 3.2.3.1.1. Contar con mecanismos que permitan el manejo separado y consolidado de la información

**Indicador:** 3.2.3.1.1.1 Existencia de Estado de Resultados separados por UEN

UEN: Crédito		Código: 3.2.3.1.1.1		Frecuencia de actualización: Mensual	Unidad: Contabilidad	
Administrador: Contador General						
<p><b>Indicador:</b> Existencia de Estado de Resultados separados por UEN</p> <p><i>Descripción:</i> Se refiere a la existencia de Estados de Resultados separados por cada un de las Unidades Estratégicas de Negocios</p> <p><i>Unidad de medida:</i> Estados de resultados</p> <p><i>Forma de cálculo:</i> Verificación de la existencia de cuatro estados, uno consolidado y uno para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio para cada mes y anual</p> <p><i>Responsable de actualización:</i> Asistente de Contabilidad</p> <p><i>Visor:</i> Contador General</p>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento



UEN: Crédito	Código: 3.2.3.1.1.1	Frecuencia de actualización: Mensual	Unidad: Contabilidad	
Indicador visual de logro:		Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$
Comentarios:				

## Cliente

**Estrategia:** 3.3.1. Mayor presencia, desplazamiento y dedicación a otros sectores distintos al cañero

**Meta:** 3.3.1.1. Incrementar la cartera de clientes

**Factor Crítico de Éxito:** 3.3.1.1.1. Agresivo plan de mercado

**Indicador:** 3.3.1.1.1.1 Porcentaje Incremento en créditos en sectores distintos al cañero

UEN: Crédito	Código: 3.3.1.1.1.1	Frecuencia de actualización: Mensual	Unidad: Venta de insumos agropecuarios
<b>Administrador:</b> Encargado Crédito			
<b>Indicador:</b> Porcentaje Incremento en ventas en sectores distintos al cañero <i>Descripción:</i> Se refiere al incremento que se de en los créditos otorgados en un año con respecto a otro para los sectores distintos al cañero. <i>Unidad de medida:</i> Porcentaje <i>Forma de cálculo:</i> Los Créditos otorgados para sectores distintos al cañero se dividen por los Créditos otorgados del			



UEN: Crédito		Código: 3.3.1.1.1.1		Frecuencia de actualización: Mensual	Unidad: Venta de insumos agropecuarios	
periodo anterior para sectores distintos al cañero por cien <i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Contabilidad <i>Visor:</i> Encargado Crédito						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

**Estrategia:** 3.3.2. Monitoreo constante sobre el proyecto de banca de desarrollo

**Meta:** 3.3.2.1. Total conocimiento del proyecto

**Factor Crítico de Éxito:** 3.3.2.1.1. Seguimiento continuo de la evolución del proyecto

**Indicador:** 3.3.2.1.1.1 Informe de acciones a seguir con Banca de Desarrollo

UEN: Crédito		Código: 3.3.2.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual	Unidad: Crédito	
Administrador: Encargado de Crédito						



UEN: Crédito		Código: 3.3.2.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual		Unidad: Crédito
<p><b>Indicador:</b> Informe de acciones a seguir con Banca de Desarrollo</p> <p><i>Descripción:</i> Se refiere a la elaboración de un informe anual de acciones a seguir por parte de la Cámara con respecto a los proyectos de Banca de Desarrollo.</p> <p><i>Unidad de medida:</i> Informe.</p> <p><i>Forma de cálculo:</i> Número de informes entre 1.</p> <p><i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Crédito.</p> <p><i>Visor:</i> Gerente General</p>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

**Estrategia:** 3.3.3. Adecuación de precios de acuerdo a la venta y al cliente (para clientes no asociados)

**Meta:** 3.3.3.1. Que el cliente cautivo se mantenga en nuestra empresa (no migre)

**Factor Crítico de Éxito:** 3.3.3.1.1. Establecimiento de una excelente política de negociación con el cliente



**Indicador:** 3.3.3.1.1.1 Número de facilidades ofrecidas a clientes no asociados.

UEN: Crédito		Código: 3.3.3.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual	Unidad: Crédito	
<b>Administrador: Encargado Venta de Insumos Agropecuarios</b>						
<b>Indicador:</b> Número de facilidades ofrecidas a clientes no asociados						
<i>Descripción:</i> Se refiere a la cantidad de facilidades que se ofrecen a clientes no asociados.						
<i>Unidad de medida:</i> Facilidades.						
<i>Forma de cálculo:</i> Se registran en una bitácora las facilidades ofrecidas a clientes no asociados. Esta cantidad se divide por la cantidad planeada por ofrecer, y se multiplica por cien.						
<i>Responsable de actualización:</i> Encargado Venta de Insumos Agropecuarios						
<i>Visor:</i> Gerente General						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
<b>Comentarios:</b>						

**Estrategia:** 3.3.4. Obtener retroalimentación del cliente

**Meta:** 3.3.4.1. Conocimiento y atracción de nuevos clientes



**Factor Crítico de Éxito:** 3.3.4.1.1. Atención personalizada

**Indicador:** 3.3.4.1.1.1 Encuesta de servicio al cliente.

UEN: Crédito		Código: 3.3.4.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual	Unidad: Crédito	
<b>Administrador:</b> Encargado de Mercadeo						
<b>Indicador:</b> Encuesta de servicio al cliente						
<i>Descripción:</i> Se refiere a la aplicación de una encuesta de servicio al cliente para conocer la satisfacción de los clientes de la Cámara						
<i>Unidad de medida:</i> Porcentaje						
<i>Forma de cálculo:</i> Resultados de la encuesta aplicada a los clientes						
<i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Mercadeo						
<i>Visor:</i> Gerente General						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
<b>Indicador visual de logro:</b>		  	<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>	
<b>Comentarios:</b>						



## Financiera

**Estrategia:** 3.4.1. Establecer que los asociados realicen un aporte de capital hacia la Cámara

**Meta:** 3.4.1.1. Que la totalidad de los asociados se comprometan a este aporte

**Factor Crítico de Éxito:** 3.4.1.1.1. Presentación y aprobación de moción en asamblea

**Indicador:** 3.4.1.1.1.1 Ingresos generados por concepto de contribución de asociados

UEN: Crédito		Código: 3.4.1.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual		Unidad: UEN Sector y Asociados	
<b>Administrador:</b> Encargado Sector y Asociados							
<b>Indicador:</b> Ingresos generados por concepto de contribución de asociados <i>Descripción:</i> Se refiere a los ingresos que se pueda generar gracias al pago de un aporte por parte de los asociados <i>Unidad de medida:</i> Colones <i>Forma de cálculo:</i> Suma de los aportes de los asociados, dividido por el estimado anual de contribuciones. <i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Contabilidad <i>Visor:</i> Encargado Sector y Asociados							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
<b>Indicador visual de logro:</b>					<b>Verde: <math>X \geq 85</math></b>	<b>Amarillo: <math>70 \leq X &lt; 85</math></b>	<b>Rojo: <math>X &lt; 70</math></b>
<b>Comentarios:</b>							



**Estrategia:** 3.4.2. Captación de recursos de los asociados y clientes

**Meta:** 3.4.2.1. Mejorar la agilidad de los procesos de captación

**Factor Crítico de Éxito:** 3.4.2.1.1. Asesoría e información adecuada al público

**Indicador:** 3.4.2.1.1.1 Monto de las captaciones

UEN: Crédito		Código: 3.4.2.1.1.1		Frecuencia de actualización: Anual	Unidad: Crédito	
Administrador: Encargado de Crédito						
Indicador: Monto de las captaciones						
<i>Descripción:</i> Se refiere al monto total captado de los clientes y asociados.						
<i>Unidad de medida:</i> Colones						
<i>Forma de cálculo:</i> Suma de los aportes de los socios dividido por el monto planeado por cien.						
<i>Responsable de actualización:</i> Encargado de Contabilidad						
<i>Visor:</i> Gerente General						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $X \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

#### 4. TABLEROS DE CONTROL DE INDICADORES POR ADMINISTRADOR

Después de establecidos los indicadores es importante acomodarlos de acuerdo al administrado de los mismo, esto con el fin de conocer quien es el responsable directo por el cumplimiento de la metas, además de evaluar si existe recargo de indicadores en algún puesto específico de la Cámara; para esto se crean los tableros de control de indicadores por administrador.

**Tabla 5.10 Tablero de control de indicadores Gerente General**

Código	Indicador
1.1.1.1.1.1	Nivel de idoneidad del personal para el puesto.
2.1.1.1.1	Nivel de idoneidad del personal para el puesto.
3.1.1.1.1.1	Nivel de idoneidad del personal para el puesto.
1.2.6.1.1.1	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo Cámara- Coopecutris.

**Tabla 5.11 Tablero de control de indicadores encargado de Sector y Asociados**

Código	Indicador
--------	-----------



## Cámara de Productores de Café de San Carlos

1.2.1.1.1.1	Productores capacitados en la ley 7818
1.2.2.1.1.1	Cantidad de agricultores formados en el cultivo
1.2.4.1.1.1	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo
1.2.4.1.1.1	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo Cámara-DIECA
1.3.1.1.1.1	Servicios ofrecidos a nuevos productores
1.3.2.1.1.1	Promoción conjunta con DIECA
1.3.3.1.1.1	Promoción conjunta con Coopecutris
1.3.4.1.1.1	Número de convenios realizados con instituciones de bienestar social.
1.4.1.1.1.1	Porcentaje de costos reducidos
1.4.2.1.1.1	Ingresos generados por concepto de contribución de asociados
3.4.1.1.1.1	Ingresos generados por concepto de contribución de asociados

**Tabla 5.12 Tablero de control de subindicadores encargado de Sector y Asociados**

Código	Subindicador
1.1.1.1.1.1.1	Formación académica del personal
1.1.1.1.1.1.2	Capacitación del personal
1.1.1.1.1.1.3	Motivación del personal
2.1.1.1.1.1.1	Formación académica del personal
2.1.1.1.1.1.2	Capacitación del personal
2.1.1.1.1.1.3	Motivación del personal
3.1.1.1.1.1.1	Formación académica del personal
3.1.1.1.1.1.2	Capacitación del personal
3.1.1.1.1.1.3	Motivación del personal

**Tabla 5.13 Tablero de control de indicadores Ingeniero Agrónomo**

Código	Indicador
1.2.3.1.1.1	Productividad por área.

**Tabla 5.14 Tablero de control de indicadores Contador General**

Código	Indicador
1.2.7.1.1.1	Existencia de Estado de Resultados separados por UEN
2.2.6.1.1.1	Existencia de Estado de Resultados separados por UEN
3.2.3.1.1.1	Existencia de Estado de Resultados separados por UEN

**Tabla 5.15 Tablero de control de indicadores Encargado de Venta de Insumos agropecuarios**

Código	Indicador
2.2.1.1.1.1	Número de alianzas estratégicas realizadas.
2.2.2.1.1.1	Número de alianzas estratégicas realizadas.
2.2.3.1.1.1	Número de alianzas estratégicas realizadas.
2.2.4.1.1.1	Número de sucursales enlazadas
2.2.5.1.1.1	Número de acuerdos realizados con casas comerciales que venden en finca
2.3.1.1.1.1	Porcentaje de incremento en ventas en sectores distintos al cañero
2.3.2.1.1.1	Número de nuevos mercados incursionados
2.3.3.1.1.1	Nuevas líneas de producto
2.3.4.1.1.1	Nuevos mercados atendidos
2.3.5.1.1.1	Apertura de nueva sucursal
2.3.6.1.1.1	Cumplimiento del plan promocional
2.3.7.1.1.1	Número de clientes nuevos con alto poder adquisitivo.
2.3.8.1.1.1	Cumplimiento del plan promocional
2.4.1.1.1.1	Margen de ganancia
3.3.3.1.1.1	Número de facilidades ofrecidas a clientes no



asociados.

**Tabla 5.16 Tablero de control de indicadores Encargado de Mercadeo**

Código	Indicador
3.3.4.1.1.1	Encuesta de servicio al cliente

**Tabla 5.17 Tablero de control de indicadores Encargado de Crédito**

Código	Indicador
3.2.2.1.1.1	Número de convenios de recaudación con empresas que presten servicios públicos.
3.2.2.1.1.1	Número de productos y servicios nuevos.
3.3.1.1.1.1	Porcentaje Incremento en créditos en sectores distintos al cañero
3.3.2.1.1.1	Informe de acciones a seguir con Banca de Desarrollo
3.4.2.1.1.1	Monto de las captaciones



# Capítulo VI

## Instrumentos para la

# Implementación del Plan Estratégico

*Implementación Plan Estratégico 2007 - 2009*

# de la Cámara de Productores de Caña

# de San Carlos



## **VI. INSTRUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CÁMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA DE SAN CARLOS 2007-2009**

Este apartado contiene los diferentes formatos que se pueden utilizar para recolectar información valiosa para el seguimiento de los indicadores, a continuación se presentan algunos de esos formatos.



1. PROPUESTA DE FORMULARIOS

**Formato plan de trabajo para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio**

**Unidad Estratégica de Negocio:**

**Estrategia:**

**Meta:**

**Factor Crítico de Éxito:**

Acciones Necesarias	Plazo		Responsables	Recursos Necesarios
	Fecha de inicio	Fecha de finalización		

**Firma de Encargado**

\_\_\_\_\_

**Formato de calendario de actividades de realizadas para los productores**

**Unidad Estratégica de Negocio:**

Actividad	Temas	Zona	Responsables




**Firma de Encargado**

\_\_\_\_\_

**Evaluación formación académica del personal**

**Unidad Estratégica de Negocios:**

Persona	Puesto	Formación requerida	F

**Firma de Encargado**

\_\_\_\_\_



**Evaluación capacitaciones impartidas para el personal**

**Unidad Estratégica de Negocios:**

Capacitación	Temas	Lugar	Res

**Firma de Encargado**

\_\_\_\_\_

**Control de créditos otorgados**

**Unidad Estratégica de Negocios:**

**Periodo:**

Cliente	Tipo de crédito otorgado	Monto crédito otorgado




**Firma de Encargado**

\_\_\_\_\_

**Control de aporte de los asociados**

**Unidad Estratégica de Negocios:**

Nombre del Productor	Fecha	Aporte

**Firma de Encargado**

\_\_\_\_\_





## 2. EVALUACIÓN DE CLIENTE INTERNO

### ENCUESTA DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Nombre y apellido:

UEN:

1. Sexo

Masculino  Femenino

2. Edad

Entre 18 y 30  Entre 31 y 40  Más de 40

3. Estado civil

Soltero  Casado  Otro (especifique)

4. En términos generales, usted se siente bien en su trabajo.

Si  No

5. Considera usted que la relación con sus superiores es buena.

Si  No

6. ¿En su trabajo tiene objetivos y responsabilidades claras?

Si  No

7. ¿Cuenta con la información y los elementos necesarios para realizar su trabajo adecuadamente?

Si  No



**Cámara de Productores de Café de San Carlos**

8. ¿Existe buena comunicación y colaboración entre las unidades para lograr la excelencia en los servicios prestados?
- Si  No
9. ¿La Cámara en general con sus actos demuestra interés por mejorar la forma de trabajo para que ésta sea cada vez de mejor calidad?
- Si  No
10. Respecto al período vacacional, ¿cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?
- Si  No
11. ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?
- Si  No
12. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?
- Si  No
13. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?
- Si  No
14. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?
- Si  No



**Cámara de Productores de Café de San Carlos**

15. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

Si  No

16. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?

Si  No

17. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

Si  No

18. Enumere del 1 al 6 teniendo en cuenta cual es su principal motivación en el campo laboral.

- Aumento de sueldo
- Buen clima laboral
- Beneficios sociales
- Mayor cantidad de días de vacaciones
- Crecer como profesional en su empresa
- Una rápida resolución de sus reclamos y/o pedidos



## ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

### *Estimado Cliente*

Reciba un cordial saludo de parte de la Cámara de Productores de caña de San Carlos, estamos realizando una encuesta de satisfacción del cliente con el objetivo de poder analizar aquellas oportunidades para el mejoramiento de nuestros servicios, con la consiguiente satisfacción de sus requerimientos; por lo tanto le solicitamos su valiosa opinión respecto al servicio que le brindamos.

Desde ya agradecemos su gentil colaboración.

### **Servicio**

Favor calificar en escala de 1-5 los siguientes aspectos siendo:  
1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Muy Bueno 5 Excelente

Con relación a la persona que lo atendió favor indicar según escala, el grado de satisfacción en los siguientes aspectos:

<b>ASPECTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1-Saludo	<input type="checkbox"/>				
2-Cordialidad en el trato	<input type="checkbox"/>				
3-El Ambiente: orden, limpieza, etc.	<input type="checkbox"/>				
4-Resolución de su necesidad	<input type="checkbox"/>				



**Cámara de Productores de Café de San Carlos**

- 5-Amabilidad
- 6-Agilidad
- 7-Eficiencia

**Otros**

¿En cuanto a su experiencia, cuáles de los siguientes aspectos cree que Cámara de Cañeros debe mejorar?

- Rapidez en el servicio
- Mayor información sobre productos y servicios
- Atención personalizada
- Otros

En términos generales, ¿cómo calificaría la atención personalizada de la Cámara de Cañeros?

- Mala  Regular  Buena  Muy Buena  Excelente

¿Recomendaría nuestros servicios y productos con sus amigos y familiares?:

- Sí  No Porque



### Propuesta de Contenido Plan Promocional

Un Plan de Promoción es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede ser de un año, tres, cinco, etc. dependiendo de su objetivo. En términos generales, debe:

- Describir y explicar la situación actual
- Especificar los resultados esperados (objetivos)

#### 1. Promoción

- Objetivos de promoción
- Mezcla de mercadotecnia
- Alcance publicitario, frecuencia, tramos, medios de comunicación, contenido
- Requisitos de la fuerza de ventas, técnicas y gestión.
- Promoción de ventas
- Publicidad y relaciones públicas
- Promoción electrónica (Pág. web o teléfono)



## Cámara de Productores de Café de San Carlos

### 2. Posicionamiento (Distribución)

- Cobertura geográfica
- Canales de distribución
- Cadena de suministro y logística
- Distribución electrónica

### 3. Implementación

- Requisitos de personal
- Asignación de responsabilidades
- Formación en métodos de venta
- Requisitos financieros
- Requisitos de sistemas de gestión de la información
- Agenda mes a mes

### 4. Resumen financiero

- Presupuesto
- Declaración de ingresos mensuales
- Análisis de ganancia

### 5. Evaluación y Control



Cámara de Productores de Café de San Carlos

# Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones



## II. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. Como se puede observar en la asignación de administrador y responsable en los indicadores, al gerente general tiene un recargo porque en este momento la Cámara no cuenta con un encargado del sector y asociados por lo tanto el gerente general es el encargado.
2. La Cámara de Productores de Caña de San Carlos no cuenta con un Coordinador de Planificación, el cuál debería ser el encargado de llevar a cabo la implementación, evaluación y seguimiento del plan estratégico.
3. Se carece de un departamento de Recursos Humanos y mercadeo, o al menos de un encargado de estos temas, siendo estos dos puntos claves para cualquier empresa.
4. La principal Unidad Estratégica de Negocios en la Cámara según la ponderación realizada tomando en cuenta ingresos, personal y gastos es la Venta de Insumos Agropecuarios, por lo que esta recibe la mayor atención de la organización.
5. La Unidad Estratégica Sector y Asociados no representa el porcentaje que debería debido a que no genera ingresos, siendo está la principal Unidad de Negocios estratégica de la Cámara, ya que la razón de ser de la misma es el servicio a los productores de caña de la zona.
6. Tal como se planteó el plan estratégico de la Cámara y ahora su implementación, se requiere de la participación y compromiso de todos los actores involucrados, donde el rol de acompañamiento y orientación del Comité Gerencial es determinante.
7. La Cámara no cuenta con un sistema informático que facilite la implementación del plan estratégico.



#### Recomendaciones

1. Sería recomendable contratar a una persona como Coordinador de Planificación o en su defecto asignar esa labor a un funcionario que ya labore para la institución, tomando en cuenta que este trabajo puede ser de medio tiempo.
2. Se recomienda asignar como encargado de la Unidad de Sector y Asociados a otra persona distinta del gerente.
3. Sería recomendable la creación de servicios directamente para el sector cañero, esto con el fin obtener recursos y cumplir el propósito para el cual la Cámara de Productores de caña de San Carlos fue creada.
4. Es necesaria la creación constante de planes de trabajo para cada una de las unidades y para diversos temas específicos, esto con el propósito de poder facilitar el alcance de las metas propuestas.
5. Es importante adoptar los indicadores planteados en este trabajo y asignar los administradores propuestos a los mismos, para que el plan sea implementado de la manera correcta y este pueda ser medible.
6. Se recomienda involucrar a todos los colaboradores de la Cámara en la implementación del plan para que esta sea participativa y colaborativa.
7. Es recomendable llevar un buen control del presupuesto para asignar recursos a cada una de las actividades que se deben realizar para llevar a cabo el plan estratégico, en vista de que la existencia de recursos asignados potencia o dificulta la implementación de las estrategias.
8. Es recomendable que la Cámara valore la posibilidad de adquirir un sistema informático que facilite la labor de implementación y evaluación del plan estratégico.



#### **Cámara de Productores de Café de San Carlos**

9. En vista de que la planificación es un proceso estructurado que requiere ciertas competencias en los colaboradores, es recomendable que la Cámara se preocupe por continuar desarrollando actividades relacionadas con la capacitación y el involucramiento de su personal en el tema de planificación.

# Literatura Consultada



## LITERATURA CONSULTADA

### REFERENCIAS

5campus, Balanced Scorecard, Alfonso López Vinegla. Extraído el 03 de agosto del 2007 desde: <http://www.5campus.com>

Capitán de Navío (RE) CAMILO MILANO. Centro de Estudios Estratégicos de la Armada, (primer semestre del 2003), Conceptualización de la visión estrategia, Argentina. (En línea). Extraído el 30 de julio del 2007 desde: [http://www.esgn.edu.ar/\(18/07/2007\)](http://www.esgn.edu.ar/(18/07/2007))

Deguate, El modelo de las 5 fuerzas de Porter (2007, Agosto) . Extraído el 31 de julio del 2007 desde: [http:// www.deguate.com/](http://www.deguate.com/)

Ed. Panapo, Caracas, 1992, Extraído el 13 de agosto del 2007 desde [http:// paginas.ufm.edu](http://paginas.ufm.edu)



### Cámara de Productores de Café de San Carlos

El rincón del vago, Administración Estratégica. Extraído el 30 de julio del 2007 desde: <http://www.elricóndelvago.com/>

Gestiopolis, Introducción a la Administración Estratégica, Carlos López (Marzo, 2001). Extraído el 30 de julio del 2007 desde: <http://www.gestiopolis.com/>

Hernández, Fernández y Baptista.(2003). Metodología de la Investigación.

Nils-Goran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter. (1999). Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: Guía práctica del Balanced Scorecard.

Scorecard, Concepto de Balanced Scorecard. Disponible en: <http://www.scorecard.com.mx>

SERVICIO DE INFORMACIÓN AGROPECUARIA del MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA DEL ECUADOR, Extraído el 03 de agosto del 2007 desde: [http:// www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

Thompson, A. y Strickland A.J. (2004). Administración estratégica: Textos y casos.

UNIVERSIDAD ANAHUAC, Facultad de Economía y Negocios "Administración Estratégica". Extraído el 30 de julio del 2007 desde: [http:// www.tupublicas.com/](http://www.tupublicas.com/)

Wikilearning, Análisis FODA de Clones de Silicon Valley, Autor: Angelica Pigeon. Extraído el 31 de julio del 2007 desde: <http://www.wikilearning.com/>



**Cámara de Productores de Café de San Carlos**

# Apéndices



## **APENDICE 1**

### **Cuestionario**

1. ¿Quiénes son los integrantes del Comité Gerencial?
2. ¿Cuáles son las funciones del Comité Gerencial?
3. ¿Con qué frecuencia se reúne el Comité Gerencial?



4. ¿Qué documentos realiza y entrega el Comité Gerencial?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. ¿Quién es el Coordinador del Comité Gerencial y cuáles son sus funciones?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
6. ¿Cuál es el papel de la Gerencia en la implementación del plan?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
7. ¿Cuál es el papel de la Junta Directiva en la implementación del plan?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
8. ¿Qué funciones cumplen las Unidades Estratégicas de Negocios en la puesta en práctica del plan?



### Cámara de Productores de Café de San Carlos

9. ¿Qué funciones cumplen los encargados de las Unidades Estratégicas de Negocios en la puesta en práctica del plan?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
10. ¿Con que frecuencia se entregan los informes tanto por parte del Comité Gerencial a la gerencia como de la misma a la Junta Directiva?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
11. ¿Con que frecuencia se realiza la revisión del plan por parte de la Junta Directiva?

# Anexos



**Cámara de Productores de Caña de San Carlos**

## **ANEXOS**

Gastos Venta de insumos agropecuarios

**CAMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA DE SAN CARLOS  
CONSOLIDADO DE GASTOS  
AL 31 DE JULIO DEL 2007**



**Cámara de Productores de Café de San Carlos**

cuenta	detalle	saldo	debe	haber	nsaldo
4-4-05-000	GASTOS CONSOLIDADOS	105837173,43	0,00	0,00	105837173,43
4-4-05-001	SALARIOS	52396183,00	0,00	0,00	52396183,00
4-4-05-002	HORAS EXTRAS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-003	CARGAS SOCIALES	12059827,53	0,00	0,00	12059827,53
4-4-05-004	VACACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-005	AGUINALDOS	4368738,33	0,00	0,00	4368738,33
4-4-05-006	PRESTACIONES LEGALES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-007	PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	922439,21	0,00	0,00	922439,21
4-4-05-008	SEGUROS CONTRA INCENDIO	2451907,76	0,00	0,00	2451907,76
4-4-05-009	SEGUROS RIESGOS PROFESIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-010	VIATICOS	458458,00	0,00	0,00	458458,00
4-4-05-011	ENERGIA ELECTRICA	2476714,00	0,00	0,00	2476714,00
4-4-05-012	TELEFONO	1303558,00	0,00	0,00	1303558,00
4-4-05-013	AGUA	365391,95	0,00	0,00	365391,95
4-4-05-014	DIETAS A DIRECTORES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-015	SERVICIOS DE AUDITORIA	458350,00	0,00	0,00	458350,00
4-4-05-016	HONORARIOS PROFESIONALES	3381153,00	0,00	0,00	3381153,00
4-4-05-017	GASTOS DE REPRESENTACION	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-018	ANUNCIOS Y PUBLICACIONES	601270,00	0,00	0,00	601270,00
4-4-05-019	GASTOS DE CONSEJO DIRECTIVO	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-020	GASTOS DE ASAMBLEA	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-021	ASEO E HIGIENE	564351,85	0,00	0,00	564351,85
4-4-05-022	DEPRECIACION DE EDIFICIOS	1101415,90	0,00	0,00	1101415,90
4-4-05-023	DEPRECIACION MOBILIARIO-EQUIPO	1180871,45	0,00	0,00	1180871,45
4-4-05-024	DEPRECIACION MOBILIARIO-COCINA	19392,45	0,00	0,00	19392,45
4-4-05-025	DEPRECIACION DE VEHICULOS	937082,60	0,00	0,00	937082,60
4-4-05-026	DEPRECIACION EQUIPO SEGURIDAD	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-027	MANTENIMIENTO DE EDIFICIO	1918694,22	0,00	0,00	1918694,22
4-4-05-028	MANT Y REPAR MOB Y EQUIPO	1623900,01	0,00	0,00	1623900,01
4-4-05-029	MANT Y REPAR DE VEHICULOS	1504806,91	0,00	0,00	1504806,91
4-4-05-030	SEGUROS DE VEHICULOS	512808,00	0,00	0,00	512808,00
4-4-05-031	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3805284,54	0,00	0,00	3805284,54
4-4-05-032	IMPUESTO BIENES INMUEBLES	272925,98	0,00	0,00	272925,98
4-4-05-033	MISCELANEOS	102730,00	0,00	0,00	102730,00
4-4-05-034	DEPRECIACION EQUIPO	1464984,20	0,00	0,00	1464984,20



### Cámara de Productores de Café de San Carlos

COMPUTO					
4-4-05-035	DERECHOS DE CIRCULACION	276310,00	0,00	0,00	276310,00
4-4-05-036	PATENTES	1153604,05	0,00	0,00	1153604,05
4-4-05-037	OTROS SERVICIOS	88500,00	0,00	0,00	88500,00
4-4-05-038	MATERIAL DE EMPAQUE	717040,00	0,00	0,00	717040,00
4-4-05-039	REPARACION DE CAMINOS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-040	GATOS POR INCOBRABLES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-041	IMPUESTOS MUNICIPALES	237908,00	0,00	0,00	237908,00
4-4-05-042	REMUNERACION SERVIC. OCASIONAL	4138822,03	0,00	0,00	4138822,03
4-4-05-043	CANNON COL. ING. AGRONOMOS	120000,00	0,00	0,00	120000,00
4-4-05-044	SERVICIO DE ABOGADO	163000,00	0,00	0,00	163000,00
4-4-05-045	KILOMETRAJE	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-046	RELACIONES LABORALES	186445,00	0,00	0,00	186445,00
4-4-05-047	APARTADO POSTAL	4800,00	0,00	0,00	4800,00
4-4-05-048	PERDIDA DE ACTIVOS	339098,15	0,00	0,00	339098,15
4-4-05-049	RELACIONES PUBLICAS	71810,00	0,00	0,00	71810,00
4-4-05-050	VIGILANCIA	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-051	FICHEROS ZAFRA	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-052	SUSCRIPCIONES	364450,00	0,00	0,00	364450,00
4-4-05-053	CAPACITACION PERSONAL	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-054	ACTIVOS MENORES	772647,43	0,00	0,00	772647,43
4-4-05-055	PERDIDA DE INVENTARIO	14585,00	0,00	0,00	14585,00
4-4-05-056	ALQUILERES SUC. PAVON	330000,00	0,00	0,00	330000,00
4-4-05-060	COMISION AGENTES VENTAS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-05-061	COMISION VENTAS TARJETAS	467529,88	0,00	0,00	467529,88
4-4-05-062	SERVICIOS INTERNET	137385,00	0,00	0,00	137385,00



**Cámara de Productores de Caña de San Carlos**

Ingresos Venta de Insumos Agropecuarios

CAMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA  
DE SAN CARLOS  
PRESUPUESTO PERIODO 2006-2007

<b>VENTAS</b>			
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>JULIO</b>	<b>ACUMULADO</b>	<b>%</b>
SUMINISTROS			
<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>44.000.000,00</b>	<b>317.000.000,00</b>	
<b>REALIZADO</b>	<b>50.019.742,00</b>	<b>376.487.585,00</b>	<b>28,03</b>
<b>DIFERENCIA</b>	<b>6.019.742,00</b>	<b>59.487.585,00</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>JULIO</b>	<b>ACUMULADO</b>	
SUC. ARENAL			
<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>78.000.000,00</b>	<b>350.000.000,00</b>	
<b>REALIZADO</b>	<b>59.895.979,36</b>	<b>349.156.988,77</b>	<b>33,57</b>
<b>DIFERENCIA</b>	<b>- 18.104.020,64</b>	<b>- 843.011,23</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>JULIO</b>	<b>ACUMULADO</b>	
SUC. PAVON			
<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>59.000.000,00</b>	<b>310.000.000,00</b>	
<b>REALIZADO</b>	<b>63.057.734,56</b>	<b>375.682.199,83</b>	<b>35,34</b>
<b>DIFERENCIA</b>	<b>4.057.734,56</b>	<b>65.682.199,83</b>	



**Cámara de Productores de Caña de San Carlos**

DEPARTAMENTO			
SUC. LA LUCHA			
PRESUPUESTADO	4.000.000,00	12.000.000,00	
REALIZADO	5.458.097,19	15.182.523,83	3,06
DIFERENCIA	1.458.097,19	3.182.523,83	
<hr/>			
TOTAL PRESUPUESTADO	185.000.000,00	989.000.000,00	
TOTAL REALIZADO	178.431.553,11	1.116.509.297,43	100,00
DIFERENCIA TOTAL	- 6.568.446,89	127.509.297,43	

Gastos Sector y Asociados

**CAMARA DE PRODUCTORES DE CAÑA DE SAN CARLOS  
GASTOS DEL DEPARTAMENTO  
CORPORATIVO  
AL 31 DE JULIO DEL 2007**

cuenta	detalle	saldo	debe	haber	nsaldo
4-4-09-000	GASTOS CORPORATIVOS	3924179,16	1273059,14	25000,00	5172238,30
4-4-09-001	SALARIOS	0,00	234715,00	0,00	234715,00
4-4-09-002	HORAS EXTRAS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-003	CARGAS SOCIALES	0,00	54031,39	0,00	54031,39
4-4-09-004	VACACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-005	AGUINALDOS	102600,00	37700,00	0,00	140300,00
4-4-09-006	PRESTACIONES LEGALES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-007	PAPELER. Y UTILES DE OFIC	0,00	27840,00	25000,00	2840,00
4-4-09-008	SEGURO CONTRA INCENDIO	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-009	SEGURO RIESGOS PROFESION.	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-010	VIATICOS	0,00	4000,00	0,00	4000,00
4-4-09-011	ENERGIA ELECTRICA	0,00	0,00	0,00	0,00



### Cámara de Productores de Café de San Carlos

4-4-09-012	TELEFONO	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-013	AGUA	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-014	DIETAS A DIRECTORES	1356302,75	217000,00	0,00	1573302,75
4-4-09-015	SERVICIOS DE AUDITORIA	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-016	HONORARIOS PROFESIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-017	GASTOS DE REPRESENTACION	49170,00	0,00	0,00	49170,00
4-4-09-018	ANUNCIOS Y PUBLICACIONES	0,00	38190,00	0,00	38190,00
4-4-09-019	GASTOS CONSEJO DIRECTIVO	361729,40	61640,75	0,00	423370,15
4-4-09-020	GASTOS DE ASAMBLEA	1413022,00	210352,00	0,00	1623374,00
4-4-09-021	ASEO E HIGIENE	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-022	DEPRECIACION EDIFICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-023	DEPRECIACION MOBILIARIO-E	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-024	DEPRECIACION MOBILIARIO-C	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-025	DEPRECIACION DE VEHICULOS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-026	DEPREC. EQ. SEGURIDAD	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-027	MANTENIMIENTO EDIFICIO	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-028	MANT Y REP MOB Y EQUIPO	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-029	MANT Y REP DE VEHICULOS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-030	SEGUROS DE VEHICULOS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-031	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTE	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-032	IMPUESTO BIENES INMUEBLES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-033	MISCELANEOS	10000,00	12000,00	0,00	22000,00
4-4-09-034	DEPREC EQUIPO COMPUTO	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-035	DERECHOS DE CIRCULACION	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-036	PATENTES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-037	OTROS SERVICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-038	MATERIAL DE EMPAQUE	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-039	REPARACION DE CAMINOS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-040	GASTOS POR INCOBRABLES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-041	IMPUESTOS MUNICIPALES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-042	REMUNER SERVICIO OCASIONAL CANON COLEGIO ING.	0,00	366090,00	0,00	366090,00
4-4-09-043	AGRONOMOS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-044	SERVICIO DE ABOGADO	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-045	KILOMETRAJE	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-046	RELACIONES LABORALES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-047	APARTADO POSTAL	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-048	PERDIDA DE ACTIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-049	RELACIONES PUBLICAS	61375,00	9500,00	0,00	70875,00
4-4-09-050	VIGILANCIA	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-051	FICHEROS ZAFRA	525000,00	0,00	0,00	525000,00
4-4-09-052	SUSCRIPCIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-053	CAPACITACION DE PERSONAL	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-054	ACTIVOS MENORES	44980,01	0,00	0,00	44980,01



**Cámara de Productores de Café de San Carlos**

4-4-09-055	PERDIDA DE INVENTARIO	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-056	ALQUILERES SUC. PAVON	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-060	COMISION AGENTE VENTAS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-061	COMISION VENTAS TARJETAS	0,00	0,00	0,00	0,00
4-4-09-062	SERVICIOS INTERNET	0,00	0,00	0,00	0,00

Ingresos de Crédito

INGRESOS					
Mes	Cantidad	Monto	Comisión por Colocación	Comisión Cartera al Día	Total de Comisiones
Oct-06	4	27.000.000,00	270.000,00	375.976,31	645.976,31
Nov-06	8	31.700.000,00	317.000,00	394.155,74	711.155,74
Dic-06	11	30.250.000,00	302.500,00	417.593,60	720.093,60
Ene-07	8	37.300.000,00	373.000,00	445.352,01	818.352,01
Feb-07	9	30.260.000,00	302.600,00	484.469,77	787.069,77
Mar-07	8	62.300.000,00	623.000,00	533.026,25	1.156.026,25
Abr-07	2	4.600.000,00	46.000,00	535.286,34	581.286,34
May-07	7	27.325.000,00	273.250,00	542.995,36	816.245,36
Jun-07	5	9.900.000,00	99.000,00	542.686,06	641.686,06
Jul-07	9	51.606.000,00	516.060,00	563.289,97	1.079.349,97
Ago-07	9	23.600.000,00	236.000,00	576.779,46	0,00
Sep-07			0,00		0,00
Totales	80	335.841.000,00	3.358.410,00	5.411.610,87	7.957.241,41
Promedios Mensuales					795.724,14



Gastos de Crédito

GASTOS					
Mes	Salario Mensual	Bonificaciones	C.C.S.S. 23%	Asecaña 8,33%	Total de Gastos
Oct-06	190.855,00	123.896,45	43.896,65	15.898,22	374.546,32
Nov-06	190.855,00	116.623,36	43.896,65	15.898,22	367.273,23
Dic-06	190.855,00	138.264,04	43.896,65	15.898,22	388.913,91
Ene-07	200.430,00	160.082,80	46.098,90	16.695,82	423.307,52
Feb-07	200.430,00	148.320,47	46.098,90	16.695,82	411.545,19
Mar-07	200.430,00	235.703,94	46.098,90	16.695,82	498.928,66
Abr-07	200.430,00	91.792,95	46.098,90	16.695,82	355.017,67
May-07	200.430,00	149.761,80	46.098,90	16.695,82	412.986,52
Jun-07	200.430,00	106.152,91	46.098,90	16.695,82	369.377,63
Jul-07	210.650,00	213.508,50	48.449,50	17.547,15	490.155,15
Ago-07	210.650,00	145.516,92	48.449,50	17.547,15	0,00
Sep-07	210.650,00		48.449,50	17.547,15	0,00
Totales	2.407.095,00	1.629.624,14	553.631,85	200.511,01	4.092.051,79
	Promedios Mensuales				409.205,18



OTROS GASTOS					
Mes	Cero Riesgo	Papelería	Viáticos	Teléfono	Total de Otros Gastos
Oct-06	13.025,00	11.000,00	4.000,00	7.000,00	35.025,00
Nov-06	13.025,00	11.000,00	6.000,00	7.000,00	37.025,00
Dic-06	13.025,00	11.000,00	4.000,00	7.000,00	35.025,00
Ene-07	13.025,00	11.000,00	6.000,00	7.000,00	37.025,00
Feb-07	13.025,00	11.000,00	6.000,00	7.000,00	37.025,00
Mar-07	13.025,00	11.000,00	0,00	7.000,00	31.025,00
Abr-07	13.025,00	11.000,00	0,00	7.000,00	31.025,00
May-07	13.025,00	11.000,00	6.000,00	7.000,00	37.025,00
Jun-07	13.025,00	11.000,00	6.000,00	7.000,00	37.025,00
Jul-07	13.025,00	11.000,00	9.000,00	7.000,00	40.025,00
Ago-07	13.025,00	11.000,00	6.550,00	7.000,00	0,00
Sep-07	13.025,00	11.000,00		7.000,00	0,00
Totales	156.300,00	132.000,00	53.550,00	84.000,00	357.250,00
	Promedios Mensuales				35.725,00



**Cámara de Productores de Café de San Carlos**



Total de Gastos acumulados a Julio 2007

Gastos	Otros Gastos	Total
<b>4.092.051,79</b>	<b>357.250,00</b>	4.449.301,79