

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

Diseño de una propuesta de cuadro de mando integral, para apoyar la toma de decisiones gerenciales de la Organización de Abastecimiento Global, de la empresa *Chiquita Brands International*

Trabajo Final de Graduación aceptado por la comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Ing. Andrés Redondo Vega
A38320

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica
2006

DEDICATORIA

A mi futura esposa, *Gaby*, por el apoyo y la motivación que me brindaste durante todo este tiempo, y por tus sabios consejos para lograr que esto fuera posible.

A mi padres Jesús y Lourdes, por el apoyo y estímulo que siempre me dan en los proyectos de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a Dios por haberme dado fortaleza y tenacidad para culminar el plan de posgrado con éxito.

A los señores Jhon Jairo Peña y Frederick Cheng, quienes permitieron la realización de esta investigación en la Organización de Abastecimiento Global (GPO por sus siglas en inglés). A todos los compañeros del GPO que dedicaron su valioso tiempo a atenderme y a todos aquellos que colaboraron con información necesaria para el trabajo.

A los profesores MBA. Roque Rodríguez, Profesor Guía y MBA. Gustavo Bado Zúñiga, Profesor Asesor, por su especial atención, asesoría e incondicional apoyo que brindaron para la realización de esta investigación. Muchas Gracias por sus aportes, paciencia y sabios consejos.

Finalmente a todas aquellas personas: compañeros, profesores y amigos que ayudaron incondicionalmente con la realización de este proyecto.

¡Muchas Gracias a todos!

HOJA DE APROBACION

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado

MBA. Roque Rodríguez
Coordinador Área de Gerencia

MBA. Gustavo Bado Zúñiga
Profesor Guía Área de Gerencia

Ing. Frederick Cheng Martínez
Supervisor Laboral

Ing. Andrés Redondo Vega
Estudiante

CONTENIDO

Diseño de una propuesta de cuadro de mando integral, para apoyar la toma de decisiones gerenciales de la Organización de Abastecimiento Global, de la empresa *Chiquita Brands Internacional*.

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Hoja de aprobacion	iii
Contenido	iv
Índice de figuras	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de cuadros.....	x
Índice de tablas.....	xi
Índice de siglas y abreviaturas	xii
Resumen.....	xiii
INTRODUCCIÓN	15
CAPITULO I. PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS EN TORNO AL CMI COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	19
1.1. Planificación estratégica.....	19
1.1.1. Concepto, propósito y principios	19
1.1.2. Misión	21
1.1.3. Visión	22
1.1.4. Fuerzas externas e internas.....	22
1.1.5. Formulación de estrategias.....	24
1.1.6. Objetivos estratégicos	27
1.1.7. Factores clave para el éxito	28
1.2. Cuadro de mando integral	29
1.2.1. Orígenes y definición	29
1.2.2. Importancia de un CMI	31
1.2.3. Las perspectivas del CMI para medir la estrategia empresarial.....	34

1.2.3.1. Perspectiva financiera	35
1.2.3.2. Perspectiva del cliente.....	36
1.2.3.3. Perspectiva del proceso interno.....	37
1.2.3.4. Perspectiva de formación y crecimiento	38
1.2.4. Vinculación de los indicadores del CMI con su estrategia	39
1.2.5. El mapa estratégico	40
1.2.6. Tipos de CMI	41
1.2.7. Beneficios y riesgos del CMI.....	42

CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL DE *CHIQUITA BRANDS INTERNACIONAL* Y

DEL GPO	44
2.1 Descripción general de Chiquita Brands International y del GPO	44
2.1.1. Operaciones de <i>Chiquita Brands International</i> en el mundo	44
2.1.2. Reseña histórica de <i>Chiquita Brands</i>	45
2.1.3. Visión, misión, valores, estrategias.....	47
2.1.4. Familia de producto.....	50
2.1.5. Reseña histórica del GPO de <i>Chiquita Brands Internacional</i>	50
2.1.6. Misión y Visión de GPO	52
2.1.7. Estrategias del GPO	53
2.1.8. Estructura Organizacional del GPO	53
2.1.9. Tipos de materiales y servicios comprados por GPO	54
2.2. Situación actual del entorno de Chiquita Brands International.....	55
2.2.1. Entorno global.....	55
2.2.1.1. Factores económicos	56
2.2.1.2. Factores políticos y legales	58
2.2.1.3. Factores naturales y ambientales.....	59
2.2.1.4. Factores tecnológicos.....	61
2.2.2. Sector Competitivo	62
2.2.2.1. Proveedores	62
2.2.2.2. Compradores	64
2.2.2.3. Competencia.....	65

2.2.2.4. Potenciales Competidores	66
2.2.2.5. Productos sustitutos.....	66
2.2.3. Factores internos del GPO	67
2.2.3.1. Financieros	67
2.2.3.2. Clientes.....	68
2.2.3.3. Procesos Internos	70
2.2.3.4. Aprendizaje y crecimiento	71

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DEL GPO Y VINCULACIÓN DE LAS PRINCIPALES FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS CON EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.....	74
3.1. Financieros	74
3.2. Clientes internos.....	76
3.3. Procesos internos.....	83
3.4. Aprendizaje y crecimiento	84
3.4.1. Capital humano	84
3.4.2. Capital Organizacional.....	88
3.4.3. Sistemas de información	91
3.6. Análisis FODA.....	95
3.6.1. Fortalezas	96
3.6.2. Oportunidades	96
3.6.3. Debilidades.....	97
3.6.4. Amenazas	98
3.6.5. Matriz FODA para desarrollar acciones estratégicas.....	99

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ORGANIZACIÓN DE ABASTECIMIENTO GLOBAL (GPO).....	101
4.1. Establecer y confirmar la misión, visión y valores	101
4.2. Establecer la estrategia y perspectivas	104
4.2.1. La estrategia	104
4.2.2. Perspectivas.....	104

4.2.2.1. Perspectiva financiera	104
4.2.2.2. Perspectiva de clientes	105
4.2.2.3. Perspectiva de procesos internos.....	106
4.2.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	107
4.3. Determinar los objetivos e indicadores estratégicos	108
4.3.1. Objetivos Estratégicos.....	108
4.3.2. Indicadores de los objetivos estratégicos	110
1.4. Determinar factores críticos para el éxito	111
4.5. Construcción del mapa estratégico.....	113
4.6. Diseño del Cuadro de Mando Integral	111
4.7. Desarrollar el plan de acción.....	112
CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXO METODOLÓGICO	118
ANEXO COMPLEMENTARIO	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Componentes del proceso de administración estratégica	26
Figura 1.2. Pirámide de la gestión estratégica.....	32
Figura 1.3. El CMI como un marco estratégico para la acción.....	33
Figura 1.4. Relaciones entre las perspectivas del Cuadro de mando integral	34
Figura 1.5. Indicadores más comunes de los temas financieros estratégicos.....	36
Figura 1.6. Modelo de cadena genérica de valor	38
Figura 2.1. Composición del GPO por área	54
Figura 2.2. Proveedores estratégicos de GPO	63
Figura 4.1. Matriz FODA para desarrollar acciones estratégicas	100
Figura 4.2. Mapa estratégico propuesto para el GPO.....	114

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 3.1. Composición porcentual del presupuesto anual de GPO.....	75
Gráfico 3.2. Resultados de la encuesta por factor evaluado.....	77
Gráfico 3.3. Resultados encuesta por elemento evaluado.....	78
Gráfico 3.4. Contribución del GPO al negocio para mantener niveles adecuados de inventarios.....	79
Gráfico 3.5. Nivel en que GPO contribuye con el negocio a reducir costos.....	80
Gráfico 3.6. Ideas o alternativas aportadas por el GPO que mejoren los precios y productos ofrecidos.....	80
Gráfico 3.7. Seguimiento brindado por parte GPO a las órdenes de compra.....	81
Gráfico 3.8. Calidad de la información brindada por GPO para apoyar nuestras operaciones.....	82
Gráfico 3.9. Resultados encuesta de satisfacción del empleado.....	85
Gráfico 3.10. Participación en planes de capacitación y desarrollo.....	86
Gráfico 3.11. Participación en las decisiones estratégicas.....	87
Gráfico 3.12. Mecanismo para evaluar el desempeño	87
Gráfico 3.13. Resultados encuesta capital organizacional.....	89
Gráfico 3.14. Adecuados mecanismos de comunicación interna.....	90
Gráfico 3.15. Evaluación del desempeño de los empleados.....	91
Gráfico 3.16. Existencia de procedimientos documentados.....	92
Gráfico 3.17. Resultados encuesta satisfacción sobre los sistemas de información.....	93
Gráfico 3.18. Velocidad de operación del sistema.....	93
Gráfico 3.19. Existencia de herramientas para el acceso y análisis de la información (reportes, cubos, etc).....	94
Gráfico 3.20. Entrenamiento adecuado para el uso del sistema.....	95

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Análisis de la misión según elementos que la definen	102
Cuadro 4.2. Objetivos estratégicos propuestos por perspectiva.....	109
Cuadro 4.3. Indicadores propuestos de los objetivos del CMI	110
Cuadro 4.4. Factores críticos de éxito propuestos para los objetivos del CMI.....	112
Cuadro 4.5. Cuadro de mando integral para el GPO	111
Cuadro 4.6. Plan de acción para el GPO	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Resumen de la metodología de investigación.....	123
---	-----

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACP: Asia, Caribe y Pacífico

BOFCO: *Bocas Fruit Company*

CBI: *Chiquita Brands International*

CMI: Cuadro de Mando Integral

CEO: *Chief Executive Officer*

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CFNA: *Chiquita Fresh North America*

COBIGUA: Compañía Bananera Independiente Guatemalteca

COBAL: Compañía Bananera del Atlántico

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GTC: *Global Transaction Center*

GPO: *Global Procurement Organization*

GWF: *Great White Fleet*

PFI: *Processed Fruit Ingredients*

TRRC: *Tela Railroad Company*

UEN: Unidades Estratégicas de Negocios

RESUMEN

Redondo Vega, Andrés

Diseño de una propuesta de cuadro de mando integral para apoyar la toma de decisiones gerenciales de la Organización de Abastecimiento Global, de la empresa *Chiquita Brands International*

Trabajo Final de Graduación, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.

San José, C.R.:

A. Redondo V., 2006

141h: 96 il. 15 refs

El objetivo general de este proyecto consiste en diseñar una propuesta de cuadro de mando integral que sirva de herramienta estratégica para apoyar la toma de decisiones gerenciales en el área de compras, con una visión de largo plazo, en la Organización de Abastecimiento Global (GPO por sus siglas en inglés), y que a la vez le ayude a mantener una moderna gestión estratégica.

La entidad investigada es un departamento de compras que se encarga de operaciones negociación, consolidación y ejecución de compras de materiales y servicios estratégicos de manera regional. Dicho departamento forma parte y brinda servicios a todas las unidades de negocios de la empresa *Chiquita Brands Internacional*, una empresa multinacional con sede en la ciudad de Cincinnati, en los Estados Unidos de América, y que se dedica a la producción y comercialización de bananos principalmente, así como diferentes productos frescos como ensaladas verdes (espinacas, lechuga, mixtas), frutas empacadas, jugos y frutas procesadas, entre otros.

Para alcanzar el objetivo propuesto se desarrolla una investigación que inicia con una indagación de tipo documental que recopila y muestra los principales planteamientos teóricos en torno a la planificación estratégica moderna y además sobre el Cuadro de

Mando Integral (CMI) como un sistema de gestión estratégica que apoya la toma de decisiones gerenciales.

Posteriormente, se realiza una descripción general del GPO y de *Chiquita Brands International* en términos de su historia, misión, visión, valores, estructura organizacional, y a la vez, se diagnostica la situación del entorno de *Chiquita* y a nivel interno del GPO para analizar su estrategia competitiva.

Con base en dicho diagnóstico se analiza la gestión actual de la organización a partir de las cuatro perspectivas originales del Cuadro de Mando Integral (financiera, interna, del cliente y del aprendizaje y crecimiento) que permiten estudiar integralmente la situación actual de la empresa. Además se vinculan las principales fuerzas del entorno como económicas, políticas y del medio ambiente, y las fuerzas internas de acuerdo con la perspectiva de Michael Porter, con el desarrollo de estrategias que sirven de base para proponer los objetivos e indicadores clave del CMI.

Finalmente, se desarrolla una propuesta de CMI para el GPO de *Chiquita Brands International* que apoye eficazmente el logro de sus objetivos estratégicos. Dicha propuesta se planea con ayuda de una metodología que desarrolla integralmente una estrategia desde la misión del departamento hasta las acciones específicas que se deben seguir para su posterior implementación.

Palabras Clave: CUADRO DE MANDO INTEGRAL, COMPRAS, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, ESTRATEGIAS, ANÁLISIS DEL ENTORNO, ANÁLISIS INTERNO, INDICADORES DE GESTIÓN, GERENCIA.

Director de la investigación:
M.B.A. Roque Rodríguez

Unidad Académica:
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria y enfrentan un escenario altamente competitivo, producto de las fuerzas del entorno ambiental que inciden sobre ellas. Los gerentes se enfrentan así con dos interrogantes básicas: qué analizar en el entorno y cómo evaluar su pertinencia a la estrategia de la empresa.

Conforme las organizaciones se transforman para competir en ese entorno cambiante, surgen iniciativas novedosas como sistemas de calidad total, justo a tiempo, reingeniería, *downsizing*, *rightsizing* entre otros, que buscan mejorar la capacidad competitiva de los negocios, sin embargo, muchos de estos programas de mejora no han dado los resultados esperados ya que no están vinculados a la estrategia de la organización y además carecen de visión hacia el futuro.

Hamel y Prahalad, plantean que *“la preocupación actual de los ejecutivos se centra fundamentalmente en las reestructuraciones, la reingeniería y el downzing. Si bien esto es importante, tiene la limitación de que la vista de los ejecutivos está puesta en el presente, no en el futuro”*¹.

Por lo tanto las empresas deben buscar sistemas que permitan traducir sus planteamientos estratégicos presentes y futuros en objetivos estratégicos que a su vez puedan ser medibles. *“Las mediciones son importantes: si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”*².

Lamentablemente, en nuestro país, muchas empresas carecen de una verdadera gestión estratégica y más bien, como lo afirman Hamel y Parlad, se concentran principalmente en el presente.

¹ Jofré, A. (2000) *Enfoques gerenciales modernos: análisis de cada enfoque y factores críticos para su aplicación*. (2ª ed.). San José: Ediciones Delphi de Costa Rica S.A. Página 304.

² Kaplan, R. S. y Norton D. P. (1997). *Cuadro de mando integral* (2º ed.). Barcelona: Editorial Ediciones Gestión 2000, S.A. Página 34.

El CMI nace como una respuesta a esta necesidad de vincular la estrategia empresarial con los objetivos, utilizando para ello indicadores de gestión. Proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación (financieros y no financieros), que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Debe tenerse presente que el desempeño de los gerentes de hoy se evalúa por su capacidad de alcanzar los objetivos de la organización, a través del trabajo conjunto de sus equipos. El CMI debe ser utilizado como un sistema de medición, comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

En nuestro país, empresas como *Chiquita Brands International*, reconocen esa necesidad de vincular las estrategias de la empresa con indicadores de actuación, con el fin de mantenerse competitiva. Es una empresa multinacional con sede en Cincinnati, Estados Unidos. Nace el 30 de Marzo de 1899 bajo el nombre de *United Fruit Company*, después de que sus fundadores Minor C. Keith, el capitán Lorenzo Dow Baker y Andrew Preston fusionaran sus empresas.

Comienza sus operaciones distribuyendo bananos desde Costa Rica hacia los Estados Unidos de América (EEUU) y vendiéndolos en ese mercado. Posteriormente, sus operaciones se extienden hacia el resto de países de Centroamérica y es en 1947 cuando la marca Chiquita se registra por primera vez en los EE.UU. En 1966 la *United Fruit Company* inicia la comercialización de sus bananos en Europa y en 1968 alcanza la cantidad de 1.8 billones de bananos vendidos alrededor del mundo. A partir de 1990 cambia su nombre a *Chiquita Brands International, Inc.* para obtener ventaja del reconocimiento global de su marca.

Hoy en día, *Chiquita Brands International* se consolida como una empresa fuertemente posicionada en la producción y comercialización no solo de bananos, sino también de otros productos frescos como ensaladas y frutas empacadas, entre otros.

Ese posicionamiento demanda que *Chiquita Brands International* deba seguir consolidándose como una empresa fuertemente competitiva, no solo a través de la participación en nuevos mercados sino también, fortaleciendo sus mercados existentes y logrando procesos cada vez más sostenibles y eficientes con el fin de incrementar su rentabilidad.

Uno de los departamentos fundamentales en la consolidación es la Organización de Compras Globales (GPO por sus siglas en inglés) que actualmente no cuenta con un mecanismo de gestión estratégica que le permita no solo medir la situación actual del departamento, sino también que ayude en la toma de decisiones gerenciales, que son determinantes para alcanzar los objetivos planteados.

Por lo tanto, el presente trabajo pretende aplicar el CMI como herramienta para traducir las estrategias de la compañía en indicadores de actuación del departamento, que le permitan lograr a la organización, una adecuada gestión estratégica.

Con ello se pretende como metas exponer los fundamentos teóricos necesarios para comprender un planeamiento estratégico y su relación con el CMI. Se espera realizar un diagnóstico y análisis de las fuerzas internas y externas que influyen sobre las estrategias de la organización y además se hace un análisis de la vinculación de esas estrategias desde las cuatro perspectivas originales del CMI desarrollado por Kaplan y David (2001).

El tema es de especial interés personal por dos motivos: primero por la experiencia y conocimientos que un proyecto de investigación de este nivel le puede brindar al investigador para su desarrollo profesional y además por la exposición dentro de la compañía que el mismo le puede ofrecer, al ser de gran importancia.

Por otra parte, existen tres razones que justifican la elección de dicha organización para desarrollar el proyecto: primero por ser una necesidad existente en la compañía para la cual se labora actualmente; segundo por el puesto que se desempeña en la misma, que le

permite tener involucramiento con todas las áreas funcionales del negocio y tercero, por la facilidad de acceso a la información que es primordial para el desarrollo de la investigación.

Esta investigación se limita a la propuesta del CMI bajo las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton (2001). La ejecución práctica del CMI es tarea de la organización por lo que no se asume esa responsabilidad, pero sí se incluyen los correspondientes lineamientos para hacerlo.

El principal obstáculo que puede presentar el proyecto se debe a la disponibilidad de algunos de los posibles entrevistados, especialmente por tratarse de gerentes que tienen agendas muy activas y cambiantes.

Finalmente, el principal aporte que se espera de este proyecto, adicionalmente a la propuesta del CMI, es dar a conocer esta técnica que ha sido adoptada por muchas organizaciones alrededor del mundo, por los beneficios que tiene en materia de gestión estratégica e introducirla por primera vez en el GPO, para apoyar eficientemente el proceso de toma de decisiones y que a la vez sirva de base para la elaboración posterior de un proceso automatizado de la misma, que ahorraría tiempo muy valioso para ejecutar acciones que mejoren la competitividad del negocio.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS EN TORNO AL CMI COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Planificación estratégica

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

La planificación estratégica cobra importancia cuando hace énfasis en el pensamiento estratégico y no en un formalismo que conduzca a la elaboración de planes rígidos, que impliquen altos costos y falta de innovación, y cuando hace énfasis en la naturaleza competitiva, especialmente en un mundo globalizado como en el que se vive.

Dicha planificación, según Jofré (1999), se compone de siete elementos: propósito, principios, entorno, factores internos, estrategias, objetivos estratégicos y factores críticos de éxito.

1.1.1. Concepto, propósito y principios

Jofré define la planificación estratégica como *“el proceso por medio del cual una empresa define su propósito con una visión de largo plazo y selecciona las mejores alternativas que tiene en un mercado y un contexto determinados, las cuales se expresan fundamentalmente por medio de objetivos estratégicos y estrategias competitivas”* (Jofré, 1999, página 305).

De esta manera, la planificación estratégica debe establecer la dirección por seguir por la empresa y sus unidades de negocio, examinando, analizando y discutiendo las mejores alternativas para hacerlo, facilitando a la vez la toma de decisiones que supone mayores beneficios y menores riesgos.

En este sentido, la responsabilidad de definir el marco estratégico tradicionalmente recae en el nivel gerencial. Debe existir un alto grado de compromiso de la alta dirección para poner en práctica una estrategia de éxito.

Hoy en día, los gerentes han comprendido que no solo es su responsabilidad la formulación y ejecución de planes estratégicos, sino también comunicarlos y lograr un alineamiento de arriba hacia abajo en la organización y viceversa. Las organizaciones que desean que cada uno de sus empleados contribuya a la implantación de los planes estratégicos, compartirán con ellos la estrategia y visión a largo plazo, y a la vez, los animarán de forma activa a que sugieran medios a través de los cuales pueden alcanzar la visión y estrategia. Esta realimentación participa a los empleados en el futuro de la organización y lo alienta a formar parte de la formulación e implantación de su estrategia.

Dado que la planificación estratégica es un instrumento imprescindible en la empresa, su propósito se centra en mejorar la posición de la misma en un sector competitivo determinado.

La planificación estratégica comienza dando respuestas a tres preguntas básicas:

1. ¿Dónde estamos hoy?, para ello se debe analizar la situación actual de la empresa, su misión, entorno y los factores internos.
2. ¿Dónde debemos ir? , es decir, el escenario futuro de la empresa, su visión y sus pretensiones a largo plazo.
3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?, por ello se deben tener estrategias claras y recursos que encaminen a la empresa a alcanzar los resultados deseados.

Por otro lado, los principios se conocen también como los valores de la empresa. Estos son aquellos que definen el carácter duradero de una organización, una identidad consistente que trasciende al ciclo de vida de sus productos, a los grandes cambios tecnológicos, a los enfoques gerenciales en boga y además a los propios gerentes o directivos.

No todas las empresas los tienen, pero de ser así es importante reconocerlos y analizarlos. Cada vez es más común encontrar empresas (especialmente las grandes y

medianas) que definen sus valores fundamentales como mecanismo para mejorar las relaciones internas y la imagen externa.

Por ejemplo, los valores fundamentales de *Chiquita Brands International* son integridad, respeto, oportunidad y responsabilidad. Los principios no son estrategias, son valores que se está dispuesto a sostener y por los que podrían, en determinado momento, enfrentarse a situaciones difíciles. Los principios se formulan mirando hacia lo interno de la organización y no hacia el mercado.

1.1.2. Misión

La misión es definida por Hellriegel y Jackson (2002) como el propósito o razón de ser de una empresa. Ellos afirman que su planteamiento suele responder preguntas básicas como: ¿en qué negocio participamos?, ¿quiénes somos? y ¿cuál es nuestra intención?

Por otra parte, para Kaplan y Norton (2000), la declaración de la misión trata creencias fundamentales y puede describir la organización en términos de las necesidades de los clientes objetivos que desea satisfacer, los productos o servicios que ofrece o presta, o los mercados a los que atiende en la actualidad o que pretende servir en el futuro.

De acuerdo con Hill y Jones (1996), la misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué se debe hacer. Es un objetivo claro que sirve para unificar los esfuerzos de la organización. Una misión debe ser no solo clara sino retadora, inspiradora, vigorosa, atractiva y comprensible.

“Muchas de las declaraciones empresariales que hemos encontrado se denominan misión, visión, propósito, filosofía, credo o estilo de la organización valen poco, al no ejercer el efecto deseado. No motivan a las personas para que trabajen hacia un fin común. No concentran la atención. No infunden energía a las personas para que empleen sus mejores esfuerzos hacia un objetivo apremiante. No significan nada para ningún nivel de la organización. En realidad suelen ser un aburrido flujo de palabras” (Van der Leer, 2006, página 9).

En resumen, la misión es una fuerte razón por la que una empresa u organización existe en un contexto determinado, realiza diversas actividades y está dispuesta a continuar para alcanzar la visión de la empresa a corto mediano y largo plazo.

1.1.3. Visión

La visión define lo que una empresa espera llegar a ser y los valores son un conjunto de creencias distintivas o fundamentales que esta plantea.

“Las organizaciones sin visión no tienen posibilidad de crear su propio futuro, solo pueden reaccionar ante él” (Van der Leer, 2006, página 13).

Hellriegel y Jackson (2002) plantean que la visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales de una organización y apela por lo común al corazón y la razón de sus integrantes. Con el paso del tiempo tal vez cambien los planteamientos tradicionales de la misión, pero la visión tiende a durar por mucho tiempo.

1.1.4. Fuerzas externas e internas

Las fuerzas críticas a las que se ven sometidas todas las organizaciones se presentan en dos dimensiones: hacia el entorno y a lo interno.

Para entender el ambiente que rodea a las organizaciones se necesitan la investigación, la información y el análisis para interpretar en forma creativa el entorno.

La capacidad de analizar, comprender y manejar las fuerzas externas que rodean a la empresa es elemento fundamental para lograr una administración efectiva. El gerente de hoy se enfrenta con dos importante interrogantes que debe responder: qué analizar en el entorno y cómo evaluar su pertinencia en la estrategia de la empresa.

De acuerdo con Pérez, el análisis del entorno *“consiste en la determinación de los factores que afectan a las empresas y sus actividades”* (Pérez, 1997, página 19). Asimismo, define el entorno como *“los agentes, factores y fuerzas que influyen sobre la capacidad de la gerencia para desarrollar sus funciones”* (Pérez, 1997, página 19).

Por otra parte, el análisis interno busca evaluar si la organización posee las capacidades y recursos necesarios para desarrollar su estrategia. Al formular la estrategia es importante maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades.

Con ayuda de este análisis se identifican los puntos fuertes que constituyen un recurso para el crecimiento y la diversificación, y se reconocen las debilidades que limitan la capacidad de competencia de la organización.

Existen varios modelos aplicables para el análisis de las fuerzas externas e internas de una organización, como por ejemplo la matriz FODA, la cadena de valor y el modelo de las 5 fuerzas de la competencia propuesto por Michael Porter (1985), el análisis de campos de fuerzas, y el *benchmarking*. De todos ellos, en el presente trabajo de investigación se intenta desarrollar el correspondiente a la matriz FODA para analizar a lo externo e interno y el modelo de las cinco fuerzas de la competencia para el sector competitivo.

La matriz FODA la define Jofré como “*un instrumento de planificación estratégica que permite diagnosticar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como las amenazas y oportunidades que se visualizan en el entorno de la misma*” (Jofré, 1999, página 332). La palabra FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las oportunidades y amenazas representan las fuerzas del entorno, las cuales se presentan en dos dimensiones: el entorno global y el sector competitivo. Dentro del entorno global se analizan factores relevantes para la formulación de la estrategia como económicos, demográficos, tecnológicos, políticos, naturales y ambientales, entre otros. Aunque el entorno relevante es muy amplio, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector en el cual compite la empresa. En este sentido, profesor Michael Porter (1985) ha demostrado que el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas ejercidas por:

- Los competidores actuales del sector
- Los competidores potenciales
- Los clientes

- Los proveedores
- Los productos o servicios sustitutos

Por otra parte, el diagnóstico de las fortalezas y debilidades permite a los gerentes identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar lo que debe mejorarse. Este diagnóstico abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad para adaptarse e innovar, las habilidades de sus trabajadores, su capacidad tecnológica, recursos financieros y valores entre otros.

Gracias a estas técnicas el gerente puede recibir información valiosa para su planificación estratégica.

1.1.5. Formulación de estrategias

El concepto antiguo de estrategia ha tenido un claro contexto militar. El diccionario *The American Heritage* define estrategia como “*la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala*” (Hill y Jones, 1996, página 5). El tema de la planeación ha sido común en las definiciones tradicionales de estrategia.

De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que se centran en el papel de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. El nuevo enfoque señalado por Mintzberg define la estrategia como “*un modelo de decisiones o acciones*” (Mintzberg, 1996, página 7).

En el campo de la administración Mintzberg y Quinn definen la estrategia como “*el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, que a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones por realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes*” (1993, página 5).

Con base en esta definición, no cabe duda que cuando se habla de formulación de estrategias se deben considerar las fortalezas y debilidades internas de la compañía, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

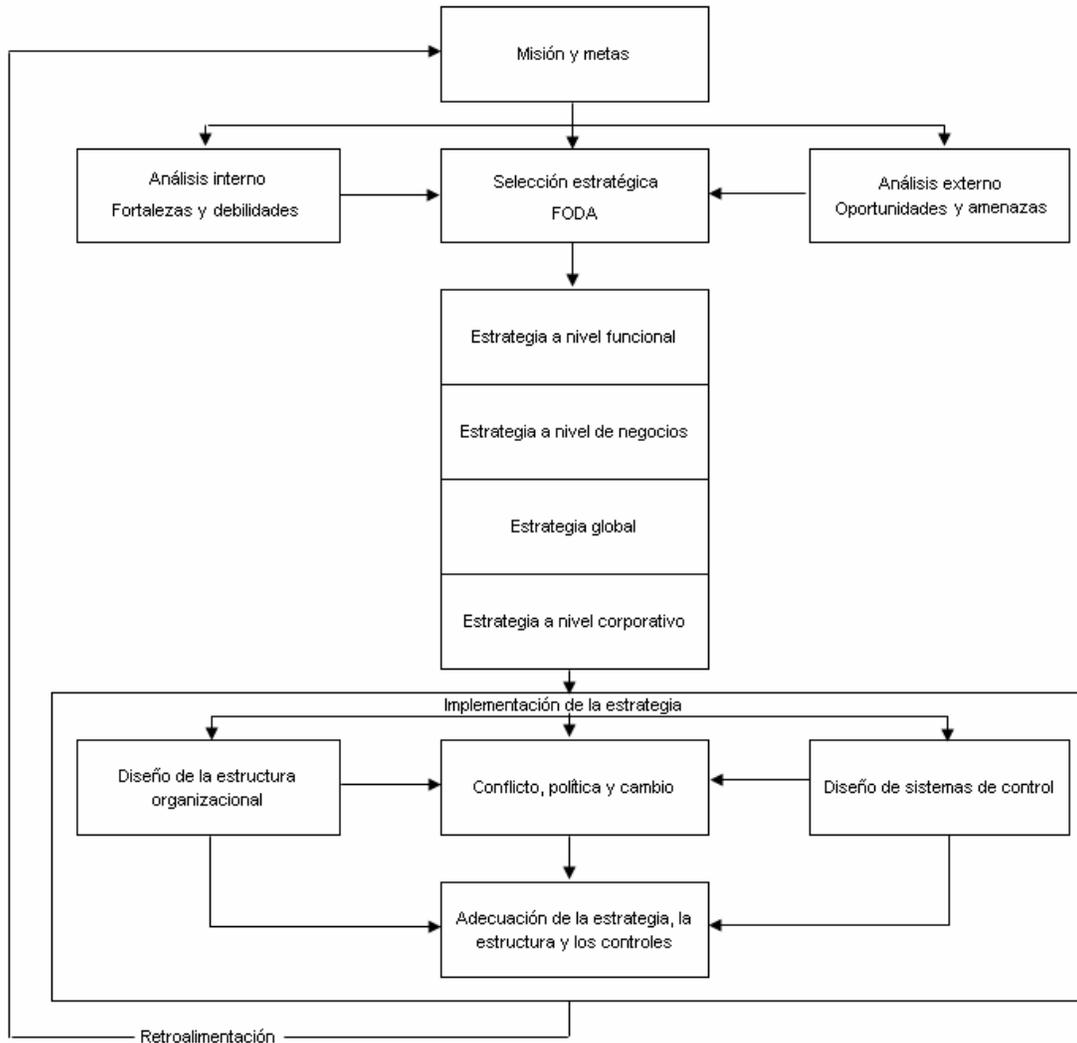
Las empresas que mayor éxito han tenido son aquellas que han sido las más imaginativas, las más visionarias y que han formulado mejores estrategias. Entre ellas tenemos a Toyota, General Motors, Microsoft y Amazon. Puesto que las estrategias evolucionan de acuerdo con las situaciones del entorno, es muy importante que la empresa planteé estrategias innovadoras, retadoras y dinámicas que le permitan obtener ventaja competitiva. Como bien lo afirman Hamel y Prahalad (1996), “*el crecimiento sostenible de un negocio es el producto del pensamiento no convencional*”, de ahí que las estrategias se centren en una visión innovadora y no en la rigurosidad y formalismo.

La selección de las estrategias, como lo mencionan Hill y Jones (1996) pueden contener alternativas a nivel funcional, a nivel de negocios, a nivel corporativo y globales como se muestra en la figura 1.1.

La estrategia a nivel corporativo es el plan de acción administrativo general para una compañía diversificada, y el cual se extiende a nivel de toda la compañía, cubriendo todos sus negocios diversificados. De acuerdo con ellos, este tipo de estrategia plantea la necesidad de maximizar las utilidades a largo plazo, ya sea mediante integración vertical o bien diversificación (alianzas estratégicas, adquisiciones, nuevas operaciones o reestructuración). Recae sobre los administradores corporativos como la junta directiva, el staff corporativo y el CEO, la responsabilidad de estas estrategias.

Las estrategias globales, más allá de la diversificación, consideran estrategias que una empresa puede adoptar para competir en el mercado mundial como multidoméstica (maximizar capacidad de aceptación local), transnacional (lograr en forma simultánea ventajas de bajo costo y diferenciación), internacional (crear valor al transferir productos y habilidades valiosas a mercados extranjeros donde los competidores nativos carecen de aquellas habilidades y productos) y global (incrementar la rentabilidad al reducir costos).

Figura 1.1. Componentes del proceso de administración estratégica



(Fuente: Hill y Jones, 1996, página 9)

Las estrategias a nivel de negocios se refieren a un negocio en particular ya sea independiente o dentro de una corporación, y que recaen sobre los gerentes y administradores del negocio. Las compañías siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Pueden escoger entre tres enfoques genéricos competitivos: liderazgo en costo, diferenciación y concentración. Estas estrategias se llaman genéricas porque todos los negocios o industrias la pueden seguir sin importar si son empresas manufactureras, de servicios o sin fines de lucro.

Finalmente, las estrategias a nivel funcional se refieren al plan de acción para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave particulares dentro de un negocio. Son aquellas que tienen a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una empresa como la fabricación, *marketing*, compras, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.

Thompson y Strickland (2001) integran un cuarto nivel en la formulación de estrategias: a nivel de operación. Como lo afirman, las estrategias a nivel de operación: *“concernen a iniciativas y enfoques estratégicos todavía más limitados para la administración de las unidades de operación clave (plantas, distritos de ventas, centros de distribución) y para manejar las tareas de operación cotidiana que tienen un significado estratégico (campañas publicitarias, compra de materiales, control de inventario, mantenimiento, envíos).”* La responsabilidad principal de las estrategias de operación por lo común se delegan en los administradores de primera línea, como administradores de planta o supervisores, quienes reportan a administradores de mayor rango.

Para efectos de este trabajo de investigación, las estrategias que se tratan aquí son a nivel funcional, que aplican para un departamento clave corporativo como lo es el GPO.

Cabe destacar que dentro una efectiva gestión de la estrategia se debe tomar en cuenta, aparte de la formulación, la implementación de la estrategia que involucra la comunicación de la misma con el fin de aumentar la realimentación y formación estratégica.

1.1.6. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los resultados que una organización espera obtener de sus áreas claves en un período dado. Algunas de las áreas típicas para la formación de estos objetivos son, entre otros, la financiera, el mercadeo, la provisión de materias primas y el desarrollo de personal.

De acuerdo con Jofré (1999) existe una tendencia a restringir los objetivos a no más de cinco, sin embargo, es la organización quien debe decidir el número adecuado, tomando en cuenta que cada uno de ellos debe recibir una atención especial.

Los objetivos estratégicos u operativos deben cumplir con tres principios: significar un desafío para la organización, ser precisos y ser oportunos. Un objetivo es un resultado esperado y planteado de manera tal que no sea inalcanzable, pero que tampoco sea un objetivo tan demasiado fácil que no tenga relevancia. Es importante también que los objetivos sean claros, precisos y concretos, es decir, que sean medibles: “*Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo*” (Kaplan y Norton, 1997, página 33).

Además de ser precisos y constituir un desafío, los objetivos deben de tener la condición de ser oportunos. El tiempo es un factor crítico y por ello la oportunidad es vital en un mundo tan competitivo como el actual. Llegar a la meta siempre es importante, pero hay que saber llegar en el momento adecuado.

Por otra parte, los objetivos deben ser formulados por personas en la organización que tengan la responsabilidad de dirección en la organización. Normalmente, los objetivos estratégicos son formulados por la alta gerencia. No siempre el consenso garantiza un alto valor de los mismos, sin embargo si para que se logre un resultado necesario se requiere de la cooperación y participación de todo un grupo, es importante que este se involucre en la formulación.

Para decidir quién debe o no formular los objetivos se deben de tomar en cuenta dos factores: “*...el conocimiento y el grado de compromiso que se requiere para su ejecución*” (Jofré, 1997, página 350).

1.1.7. Factores clave para el éxito

Los factores clave de éxito son todas aquellas habilidades, capacidades o cualquier otro aspecto que es necesario controlar para la eficacia y logro de los objetivos estratégicos, y lograr así el éxito del proceso estratégico.

Thompson y Strickland (2001) los definen como “*aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado, es decir, elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negocios que significan la diferencia entre utilidades y pérdidas*”. Los factores clave para el éxito conciernen a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente, o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito, tanto en el aspecto competitivo como en el financiero.

La determinación de estos factores es una prioridad ya que los gerentes necesitan comprender qué es prioritario y qué es lo menos prioritario para el éxito competitivo de la empresa. La idea es trabajar con los mínimos controles pero que estos sean altamente efectivos y que se asignen responsables de la ejecución de los mismos.

Finalmente, una empresa puede lograr una ventaja competitiva sostenible si concentra su estrategia en los factores críticos de la industria y dedica sus energías a ser mejor que los rivales en uno o más de estos factores.

1.2. Cuadro de mando integral

1.2.1. Orígenes y definición

Desde su introducción a principios de esta década, el CMI ha levantado una gran expectación en la comunidad empresarial, e inclusive muchas empresas lo usan ahora como un sistema de gestión estratégica.

Algunas personas consideran que el CMI es una idea vieja con un nombre nuevo, sin embargo, otras insisten en que se trata de una nueva herramienta clave para la gestión de la empresa.

Durante los años sesenta del siglo XX sobre todo en Francia, se puso de moda utilizar una herramienta llamada *Tableau de Bord*. El tablero de mando incorporaba en un documento, diversos indicadores para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo ratios financieros, sino

también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

Como lo afirma Dávila, la diferencia entre uno y otro radica en que *“en el Tableau de Bord la elección de indicadores se basaba en la intuición y en el CMI la selección es anterior al desarrollo de un modelo de negocio con relaciones causa-efecto. Solo después de pueden seleccionar los indicadores que conformarán la herramienta de gestión”*. (1999, página 36).

Los orígenes del CMI (Balanced ScoreCard en inglés) datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocina un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: *“La medición de los resultados en la empresa del futuro”*. David Norton, Director General de Nolan Norton, actúa como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico.

Representantes de una docena de empresas-fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología - se reúnen bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

Las discusiones del grupo conducen a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denomina el “Cuadro de Mando Integral”, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación.

De acuerdo con Kaplan y Norton *“el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro”* (1997, página 43). Estas medidas de actuación *“proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”* (Kaplan y Norton, 1997, página 14).

Los objetivos e indicadores de medición del CMI se basan en cuatro perspectivas (financiera, del cliente, del proceso y de formación y crecimiento) y la vez se derivan de la

visión y estrategia de una organización. Además, el nombre del CMI refleja el equilibrio entre indicadores financieros de actuación pasada, con medidas de los inductores de actuación futura.

Existen dos tipos de indicadores: atrasados y adelantados. Los indicadores atrasados son los más comunes ya que presentan resultados históricos como los estados financieros. Los indicadores adelantados indican cambios en una característica en activos intangible, procesos o percepción.

1.2.2. Importancia de un CMI

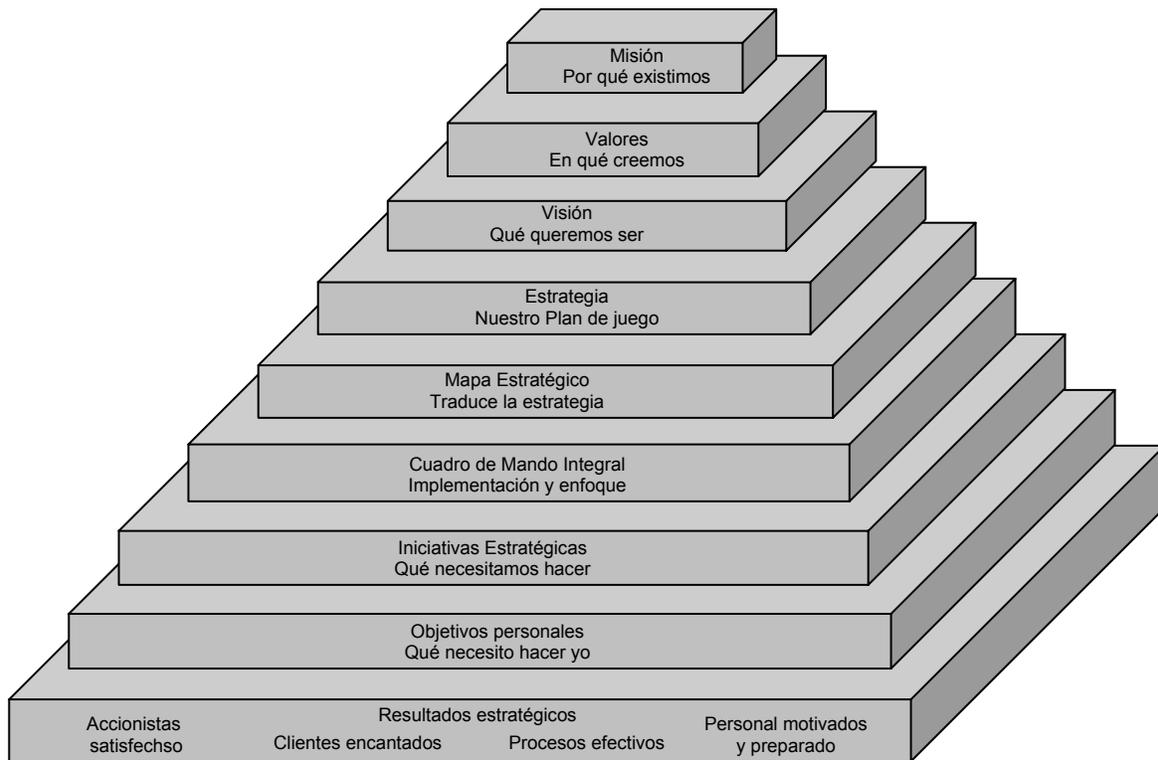
La medición en una organización afecta significativamente el comportamiento de la gente, tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización. De ahí que para sobrevivir toda organización deba utilizar sistemas de medición y gestión que se deriven de sus estrategias.

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero, como los plantean Kaplan y Norton (1997), sin embargo, las empresas del siglo XX requieren profundizar más en otras medidas no financieras para incorporar como un todo las diferentes áreas del negocio. Ellos concluyen que las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos, ya que les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los gerentes (o directivos) a través del tiempo. Esto no quiere decir que los indicadores financieros sean del todo malos. Como bien los mencionan: *“Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro”* (1997, página 37).

De ahí la importancia del CMI, que proporciona a los ejecutivos un marco para traducir la visión y estrategia de la empresa, en una serie de indicadores financieros y no financieros de actuación. Como se observa en la figura 1.2., el CMI es un paso intermedio que busca traducir la estrategia y alinear esfuerzos con el fin de obtener los siguientes

resultados estratégicos: accionistas satisfechos, clientes encantados, procesos efectivos y personal identificado y preparado.

Figura 1.2. Pirámide de la gestión estratégica



(Fuente: Kaplan y Norton, 2004, página 24)

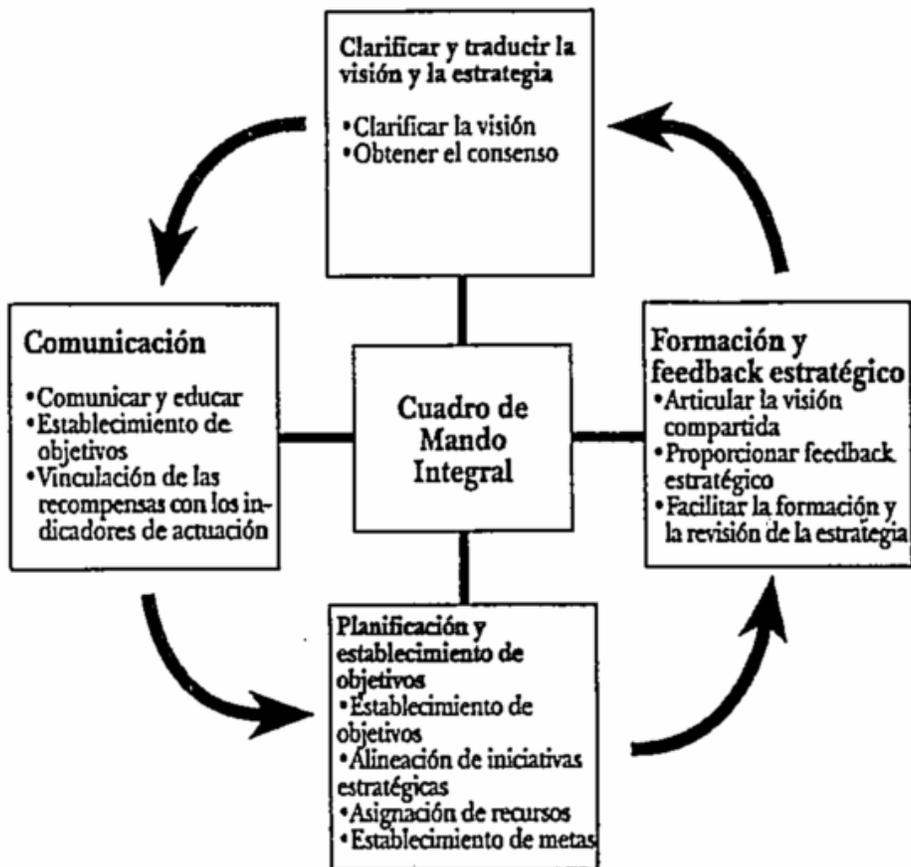
Por otra parte, a pesar de que el CMI es un sistema que utiliza indicadores de actuación, es más que un sistema de medición táctica u operativa. Como lo afirman Kaplan y Norton:

“Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos: 1- Aclarar y traducir o la estrategia, 2- comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, 3- planificar, establecer

objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, y 4- aumentar el feedback y formación estratégica.” (1997, página 23)

Con esto se busca gestionar efectivamente la estrategia organizativa con sistemas de actuación que tengan orientación a largo plazo. En la figura 1.3. se muestra el ciclo del CMI como marco estratégico para la acción. En él se aprecia como el CMI permite primero clarificar la visión y obtener un consenso en la empresa, luego esta se debe comunicar para luego establecer objetivos y asignar recursos. Finalmente, mediante un proceso adecuado de realimentación se puede lograr una revisión constante de la estrategia de la organización.

Figura 1.3. El CMI como un marco estratégico para la acción



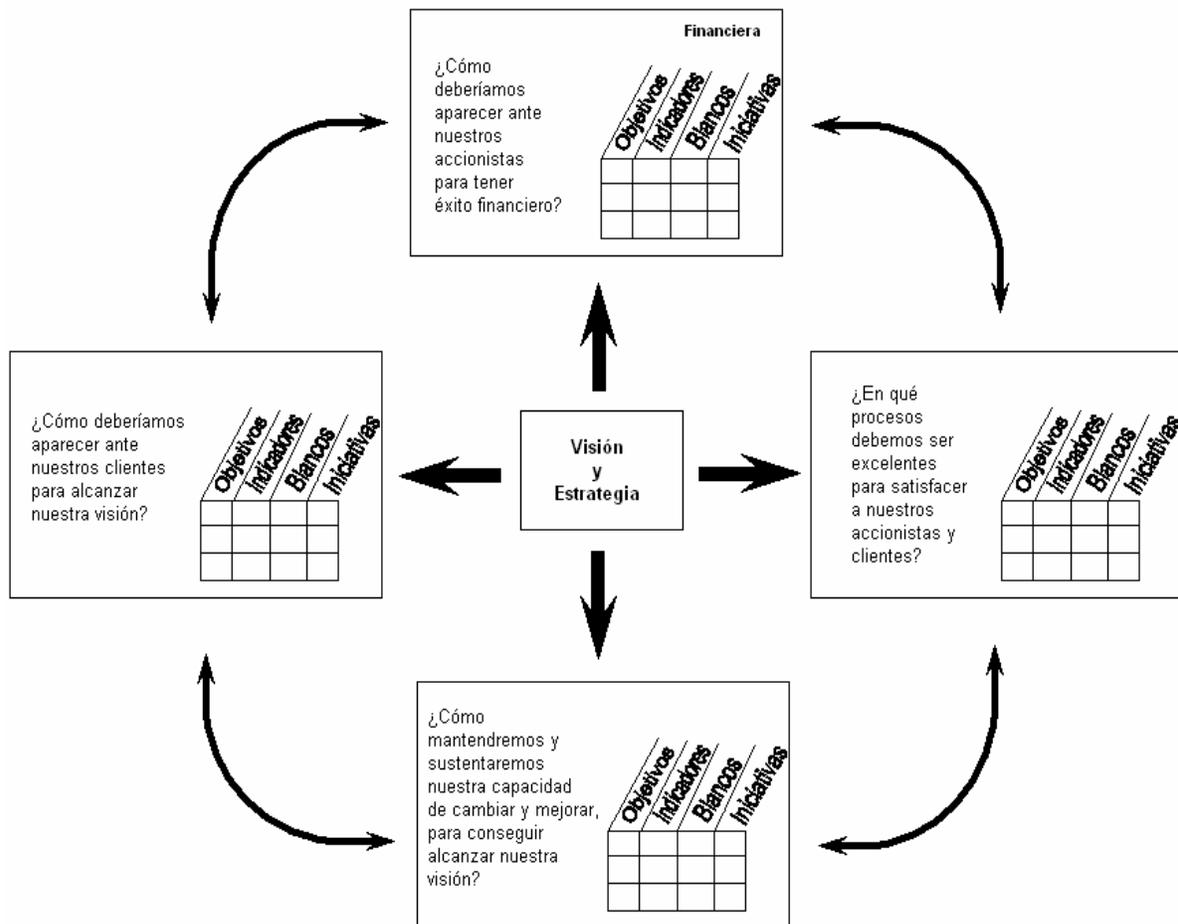
(Fuente: Kaplan y Norton, 1997, página 24)

1.2.3. Las perspectivas del CMI para medir la estrategia empresarial

Las cuatro perspectivas planteadas por Kaplan y Norton (1997) buscan un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas y más duras y, las más suaves y subjetivas.

Dichas perspectivas son el producto de los estudios realizados por ellos en 1990 en múltiples empresas de servicios e industriales a lo largo de un año. En la figura 1.4 se observa las relaciones entre las diferentes perspectivas del CMI. A continuación se explican brevemente cada una de ellas.

Figura 1.4. Relaciones entre las perspectivas del Cuadro de mando integral



(Fuente: Kaplan y Norton, 1997, página 22)

1.2.3.1. Perspectiva financiera

Por medio de la perspectiva financiera se resumen las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se realizaron. Como lo plantean Kaplan y Norton (1997), los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI y estos pueden ser diferentes dependiendo del ciclo de vida en el que se encuentre el negocio.

Se identifican tres ciclos: crecimiento, sostenimiento y cosecha. Los negocios nuevos por lo general se encuentran en una etapa de crecimiento. Aquellos negocios que se encuentran en la etapa de sostenimiento se caracterizan por seguir atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan excelentes rendimientos sobre el capital invertido. En la etapa de cosecha se encuentran los negocios que han llegado a una fase madura del ciclo de vida, donde ya no requieren inversiones importantes, solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Un negocio que se encuentra en una etapa madura de recolección puede verse inesperadamente en una fase de crecimiento. Por ello, los objetivos financieros deben revisarse periódicamente.

Para cada uno de estos ciclos Kaplan y Norton (1997) han descubierto que existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial como lo son crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos (o gastos) y mejora en la productividad, y por último, la utilización de los activos/estrategia de inversión.

En la figura 1.5. se resumen los indicadores más comunes bajo la perspectiva financiera de acuerdo a si el negocio se encuentra en una etapa de crecimiento, sostenimiento o cosecha, y además dependiendo del tema estratégico que desea desarrollar. Por ejemplo, en el caso de las organizaciones en fase de sostenimiento, la reducción de costos para mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayor rentabilidad y rendimiento sobre las inversiones.

1.2.3.2. Perspectiva del cliente

Otra perspectiva de gran importancia es la del cliente, en donde “*los directivos identifican los segmentos de clientes y de Mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad en esos segmentos seleccionados*” (Kaplan y Norton, 1997, página 39).

Figura 1.5. Indicadores más comunes de los temas financieros estratégicos

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos – Mejora en la productividad	Utilización de los activos
Fase	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos - Empleados	Inversiones (Porcentaje de ventas) Investigación y desarrollo
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de línea de producto y clientes	Costos frente a competidores Tasas de reducción de costos Gastos indirectos	Ratios de capital circulante Tasas de utilización de los activos
	Cosecha	Rentabilidad de línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costos por unidad	Período de recuperación

(Fuente: Kaplan y Norton, 1997, página 65)

Los indicadores más comunes dentro de esta perspectiva incluyen: cuota de mercado que refleja la proporción de ventas, en un mercado dado que realiza una empresa, el incremento de clientes que mide la tasa en que la empresa gana nuevos clientes o negocios, la adquisición o retención de clientes, la satisfacción de clientes para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado y, finalmente, la rentabilidad de los clientes que mide el

beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener esos clientes.

Todos estos indicadores centrales incorporan a la vez, indicadores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio desde la perspectiva del cliente. Por ejemplo, se pueden incorporar dentro de los indicadores de satisfacción del tiempo, variables sobre el tiempo de espera de los clientes en un centro de llamadas, o bien, se pueden usar indicadores de calidad como el porcentaje de productos defectuosos devueltos a la empresa.

1.2.3.3. Perspectiva del proceso interno

De acuerdo con esta perspectiva, los gerentes identifican aquellos procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos se centran en aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Es decir, aquellos proceso para crear valor para los clientes y producir consecuentes resultados financieros.

Bajo esta perspectiva, Kaplan y Norton (1997) concuerdan en que los gerentes deben definir una completa cadena de valor de los procesos internos que abarca tres procesos principales: innovación, proceso operativo y servicio post-venta.

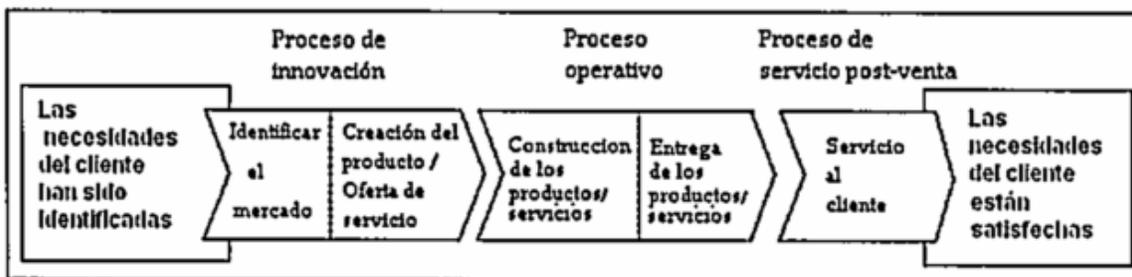
Mediante el proceso de innovación, la organización investiga las necesidades actuales de los clientes. Con el proceso operativo, el segundo más importante en la cadena de valor, se producen y entregan productos o servicios rentables.

Este proceso ha sido tradicionalmente el centro de los sistemas de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones, ya que la excelencia en las operaciones y la reducción de costos en los procesos continúan siendo importantes. Sin embargo, la excelencia operativa es solo un componente de la cadena de valor.

En la figura 1.6. se observa como el último y más importante paso en dicha cadena: el proceso post-venta. Una vez entregados los productos a los clientes, la buena atención y servicio al cliente es fundamental por el impacto que esto puede generar en el proceso de

recompra. Muchas empresas poseen estrategias explícitas para ofrecer un servicio posventa de calidad superior.

Figura 1.6. Modelo de cadena genérica de valor



(Fuente: Kaplan y Norton, 1997, página 110)

1.2.3.4. Perspectiva de formación y crecimiento

La cuarta perspectiva del CMI identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, y que procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, de acuerdo con los planteamientos de Kaplan y Norton (1997).

El CMI hace énfasis en la inversión para el futuro, no solo desde el punto de vista tradicional, sino también de acuerdo con estas tres fuentes.

Se identifican tres categorías principales en esta perspectiva. Primero, las capacidades de los empleados la cual es de vital importancia para lograr organizaciones que aprenden. Luego están las capacidades de los sistemas de información para que faciliten los procesos internos y que de esta manera los empleados se centren en la toma de decisiones y actuaciones que den valor agregado a las organizaciones. Por último está la motivación, delegación de poder o *empowerment* y coherencia de objetivos, que es una pieza clave para lograr el compromiso de todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos propuestos.

El *empowerment* se refiere a facultar a los empleados, es decir, “*liberar el conocimiento y energía de los empleados, para que compartan información y tomen decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización a la que pertenecen*” (Jofré, 1999, página 18). Se trata de facultar, autorizar y habilitar a los empleados para que entreguen su máximo potencial y se alcancen los objetivos establecidos.

1.2.4. Vinculación de los indicadores del CMI con su estrategia

Posterior a la definición de los indicadores financieros y no financieros agrupados en las cuatro perspectivas del CMI, se deben desarrollar tres principios que permiten que el CMI esté vinculado a su estrategia: las relaciones causa-efecto, los inductores de actuación y resultados y, la vinculación con las finanzas. Con esto se busca un CMI que alinee coherentemente la visión empresarial con los indicadores de actuación.

Para que el CMI esté construido correctamente, debe mostrar la estrategia a través de una cadena de relaciones causa-efecto. A través de las relaciones causa-efecto se expresa una secuencia de relaciones del tipo si-entonces, donde el desempeño entre indicadores va a estar íntimamente relacionado.

Asimismo, cada indicador “...*debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización*” (Kaplan y Norton, 1997, página 163).

Para visualizar de manera gráfica las relaciones causa y efecto, existen los mapas estratégicos que “*proporcionan las bases para diseñar un cuadro de mando integral*” (Kaplan y Norton, 2001, página 17).

Por otra parte, se deben desarrollar los inductores de actuación. Para Kaplan y Norton (1997) el arte de definir los indicadores para un CMI reside en los inductores de la actuación. Estos son los indicadores que hacen que sucedan cosas. Los inductores de resultados y los de actuación son los que reflejan la forma en que se conseguirán los resultados y si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Ellos afirman que “*un*

buen Cuadro de mando integral debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores de efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio” (Kaplan y Norton, 1997, página 164).

El último principio que se debe tomar en consideración para lograr un CMI exitoso es el vínculo con las finanzas, y cuya importancia radica en que el CMI debe hacer énfasis en los resultados financieros. Inobjetablemente, el desempeño de las organizaciones se mide finalmente en términos de indicadores de actuación que determinarán el grado de éxito y cumplimiento de la estrategia. Kaplan y Norton (1997) opinan que los directivos fracasan en sus planes estratégicos porque no vinculan correctamente importantes programas como ejemplo los de Calidad Total o reingeniería, con resultados que influyan directamente en los clientes y sobre todo en la rentabilidad empresarial.

“En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros” (Kaplan y Norton, 1997, página 164).

1.2.5. El mapa estratégico

Los mapas estratégicos desarrollados por Kaplan y Norton, se encuentran muy relacionados con el CMI. Son *“una estructura lógica y completa para describir una estrategia”* (2001, página 17). Un mapa estratégico ofrece una representación visual de la estrategia de la organización y a la vez ayuda a profundizar el concepto de alineamiento. El mapa estratégico de un CMI debe ser explícito en mostrar cuál es la hipótesis de la estrategia. Este es realmente un típico ejemplo de cómo una imagen vale más que mil palabras.

El marco de trabajo del mapa estratégico permite a las compañías identificar y unir el proceso interno con el humano, el informativo y la organización del capital para de esta manera lograr la propuesta comercial diferente. Así, el Mapa Estratégico y el CMI traducen la estrategia a objetivos específicos, indicadores e iniciativas en las cuatro

perspectivas. En otras palabras, permite traducir, comunicar, implementar y revisar la estrategia.

1.2.6. Tipos de CMI

El CMI ha de reflejar la estructura de la organización para la cual se ha formulado la estrategia. Normalmente, los CMI desarrollados se aplican a unidades de negocio autónomas, sin embargo los CMI son también útiles para otras unidades de la organización como:

1. Corporaciones que constan de diversas unidades estratégicas de negocios: En este sentido los CMI desarrollados para cada unidad de negocios debe estar alineados con la estrategia de la corporación. Como lo afirman Kaplan y Norton (2000), *“la teoría de tener una corporación que consta de varias unidades estratégicas de negocios (UEN) diferentes, es que las sinergias entre dichas UEN, permiten a la entidad corporativa ser más valiosa que la suma de sus partes, o sea sus UEN”*.

2. Empresas o sociedades conjuntas (Joint ventures): Un CMI se puede utilizar para definir la agenda compartida y las medidas de actuación sobre las que funcionará un proyecto conjunto. Las empresas o proyectos conjuntos, aunque cada vez se incorporan más al panorama de negocios, han demostrado ser un desafío operativo para muchas empresas. Con ayuda del CMI es posible lograr beneficios que no se podrían conseguir si cada empresa conjunta trabajara de manera independiente.

3. Departamentos en corporaciones: Un recurso corporativo compartido proporciona una ventaja competitiva a la corporación cuando ofrece capacidades únicas que las unidades de negocio operativas no pueden adquirir a un precio y calidad comparables, y con fiabilidad a proveedores independientes, incluyendo el auto aprovisionamiento a través de una unidad de recursos independiente. Por lo tanto, el aplicar un CMI a un departamento representa una valiosa oportunidad para gestionar y traducir su estrategia, y adicionalmente alinearla con la corporación a la que pertenece para crear sinergias con las unidades de negocio. Como bien concluyen Kaplan y Norton (2000), los departamentos corporativos deben ser fuente de ventaja competitiva, de lo contrario *“sus funciones deberían ser asumidas por las*

empresas que funcionan de forma individual, o bien, suministradas por proveedores externos más competitivos y sensibles”.

4. Empresas sin fines de lucro y empresas públicas: Aunque inicialmente el enfoque y la aplicación del CMI se ha orientado a empresas lucrativas, se puede utilizar el CMI para mejorar la gestión de empresas gubernamentales y sin fines de lucro, cuyo objetivo se centra en lograr la misión no lucrativa establecida. Obviamente, para su subsistencia y para su operación, requieren mantener un objetivo de buen desempeño financiero en el largo plazo, porque el mal uso de presupuestos o la falta de recursos financieros pueden desembocar en una baja en la moral o en la desaparición de la organización. Sin embargo, la disponibilidad y el uso adecuado de los fondos financieros recaudados o asignados a la organización, es uno de sus indicadores de éxito, pero de ninguna manera "miden" su razón de ser.

1.2.7. Beneficios y riesgos del CMI

Se puede identificar una gran cantidad de beneficios por utilizar el CMI; sin embargo, de acuerdo con Dávila (1999) estos se pueden resumir en los siguientes.

- La fuerza de explicar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no solo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no solo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez que el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.
- También se puede utilizar como herramienta para aprender del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

Todos estos beneficios sin duda alguna revelan que el CMI es una valiosa herramienta de hoy que permite a los gerentes identificar más efectivamente a qué áreas hay que prestar especial atención con el fin de desarrollar acciones más efectivamente. El

investigador considera que hoy en día los gerentes se deben apoyar en herramientas como el CMI con el fin de aprovechar eficientemente su tiempo y tomar decisiones más rápidamente y que agreguen mayor valor a la empresa.

Por otra parte, Dávila (1999) también identifica ciertos riesgos que se deben de tener en cuenta si se usa un CMI:

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de los bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

Estos riesgos que menciona Dávila, enfocan las consecuencias que un mal diseño y aplicación del CMI puede ocasionar. El CMI es como cualquier otro método que si no se construye correctamente, más que beneficios pueden traer graves consecuencias a la organización. Por ello, comprender ampliamente en qué consiste el CMI es fundamental para obtener todas las ventajas que este puede ofrecer.

Finalmente, después de conocer las principales partes que componen el CMI, se procede a plantear los mecanismos para implementarlo en la organización. El proceso se puede dividir claramente en dos partes: primero la construcción del CMI y luego la puesta en práctica del mismo para gestionar la estrategia, que va a requerir de un compromiso total por parte del negocio. Mediante el desarrollo de esta investigación, se pretende entregarle al GPO esta herramienta y que así se dé inicio a una nueva cultura en cuanto a una moderna gestión estratégica.

CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL DE *CHIQUITA BRANDS INTERNACIONAL* Y DEL GPO

El presente capítulo brinda una descripción general de la compañía *Chiquita Brands Internacional* y de su Organización de Abastecimiento Global (GPO por sus siglas en inglés) con el fin de conocer sus principales características y el tipo de negocio en el que se desenvuelve a nivel mundial.

Se hace una breve reseña histórica de esta centenaria compañía que ha jugado un papel determinante en el desarrollo de nuestro país. Se muestra además la visión, misión, valores y estrategias, tanto de la compañía como del GPO. Además, se describe los principales tipos de productos, producidos y comercializados por la compañía a nivel mundial. La compañía también brinda otros tipos de servicios, por ejemplo, servicios portuarios y logísticos, pero el negocio principal desde sus inicios es el de bananos.

2.1 Descripción general de *Chiquita Brands Internacional* y del GPO

2.1.1. Operaciones de *Chiquita Brands Internacional* en el mundo

Chiquita es una empresa multinacional con sede en la ciudad de Cincinnati en el estado de Ohio de los Estados Unidos de América. Emplea a cerca de 26000 personas a tiempo completo y tiene operaciones en los seis continentes. Posee aproximadamente 36,400 hectáreas de terrero cultivable y alquila 20,000 hectáreas de terreno preparado para la agricultura, principalmente en Costa Rica, Panamá, Guatemala, Honduras y Colombia. También cultiva bananos en Costa de Marfil, y en las Filipinas y Australia a través de sociedades temporales con empresas (*joint ventures*).

En su mayoría los terrenos se usan para el cultivo, empaque y embarque de bananos pero también posee plantas eléctricas, sistemas de irrigación y un embarcadero.

Chiquita Brands Internacional comercializa sus productos principalmente en los Estados Unidos y en países de Europa como Bélgica, Alemania, Italia, Grecia, Portugal, España, Holanda, Rusia, Turquía y República Checa entre otros. También vende bananos

en Inglaterra y Francia procedentes de Costa de Marfil, y bananos procedentes de la Filipinas en países asiáticos como Irán, Arabia Saudita, Siria, Japón y Korea.

2.1.2. Reseña histórica de *Chiquita Brands*

Los antecedentes de la compañía datan de 1871 cuando Andrew Preston inició la importación de bananos de Jamaica hacia los Estados Unidos de América.

En el año 1899 Minor C. Keith vino a Costa Rica y contrató la construcción de un ferrocarril para el país. En vista de que necesitaba carga y pasajeros para el tren, plantó bananos a lo largo de las líneas del ferrocarril para venderlos y además cobrar por el transporte. En 1885 el Capitán Baker formó una alianza con Andrew Preston y otros inversionistas y formaron la *Boston Fruit Company*, la cual se posteriormente se convertiría en la *United Fruit Company* el 30 de marzo de 1899, en sociedad con Keith y sus compañías ferrocarrileras. Adicionalmente se creó la *Fruit Dispatch Company* que se encargaría de distribuir los bananos internamente en los Estados Unidos.

Con los años, la compañía expandió sus operaciones hacia la distribución de productos frescos producidos al interior de la región. A partir de 1900 la *United Fruit Company* revolucionó el transporte interoceánico con su flota de barcos conocida como la Gran Flota Blanca (*Great White Fleet*). Dicha flota se caracterizó por su color blanco para reflejar los rayos del sol, además usaba refrigeración con el fin de mantener los productos frescos. Tres años después, la compañía se enlistó por primera vez en la Bolsa de Nueva York.

El éxito mostrado en sus inicios se vio en peligro en 1935 cuando la enfermedad de Sigatoca arribó al continente americano, afectando significativamente las plantaciones de los países productores de banano. Además, durante la Segunda Guerra Mundial la compañía sufrió un declive ya que el gobierno de los Estados Unidos de América solicitó el uso de su flota de barcos para apoyar la guerra.

Después de finalizada la guerra la compañía continuó su estrategia de crecimiento. En 1944 se introduce el nombre de Chiquita pero no es sino hasta 1947 que se registra como marca en los Estados Unidos. Para el año 1955 la empresa ya vendía 1.2 billones de kilogramos de fruta al año.

Entre los años 1955 y 1970 la empresa llevó a cabo importantes estrategias en materia de protección del producto y del ambiente, entre las cuales está la introducción de cajas de cartón para empacar los bananos y protegerlos durante el proceso de distribución. Todas estas estrategias le permiten en 1966 llevar la marca a Europa por primera vez continuando con su estrategia de expansión.

En 1987, Carl H. Lindner compró la compañía *United Fruit Company*, a la cual cambió su nombre a *Chiquita Brands International*, a partir del 20 de marzo de 1990, y agregó a su larga lista de mercados internacionales el Este de Europa, Asia y Medio Oriente, ampliando la línea de productos para incluir bebidas y otras frutas frescas. El cambio de nombre le permitió obtener ventaja del reconocimiento global de la marca.

A partir del año 1992, la compañía empezó a trabajar con organizaciones ambientales como la *Rainforest Alliance* en el proyecto “Mejores Bananos” el cual busca un equilibrio sostenible con la naturaleza y bajo estándares sociales en términos de cultivo de esta fruta. Ocho años después la *Rainforest Alliance* certificaría el 100% de las fincas de Chiquita en Latinoamérica. Esta certificación le merecería en el 2001 el premio de Proveedor Ambiental del Año por parte de la cadena de supermercados detallistas *Wal-Mart*.

En el año 1993 la Comunidad Europea impuso cuotas y tarifas ilegales a los bananos importados de Latinoamérica, lo cual redujo a cerca de la mitad las utilidades de la compañía. Aunque dichas cuotas y tarifas han tenido varios giros desde 1993, todavía hoy se mantienen.

En el año 2000 la empresa adoptó el Código de valores y el Código de Conducta para cumplir con la norma internacional de trabajo SA8000. Ya para el año 2004 el 100% de las fincas de la compañía estarían certificadas bajo esta norma.

La compañía entró en serios problemas financieros en el año 2001, pero en marzo del año 2002 emergió nuevamente con solidez financiera y con Cyrus Freidheim como nuevo CEO y presidente de la Junta Directiva.

En el año 2004 vendió su producción de bananos y operaciones portuarias en Colombia y a mediados del año 2005 adquirió la empresa *Fresh Express*, quien es el productor y comercializador número uno de ensaladas empacadas en los Estados Unidos, con un posicionamiento de mercado del 40% y aproximadamente un billón de dólares en utilidades.

2.1.3. Visión, misión, valores, estrategias

El equipo ejecutivo de *Chiquita Brands International* se reunió a mediados del año 2006 para analizar a profundidad la estrategia que desplegará la empresa para lograr las metas establecidas hacia el año 2010. Este proceso ha resultado en la definición de la nueva visión y misión, así como tres objetivos claves.

Visión

Ante las exigencias que tienen los consumidores en cuanto a salud, conveniencia y sabor, la empresa ha definido la siguiente visión:

“Ser líder mundial en alimentos de marca, frescos y saludables”

Misión

En la siguiente misión, recientemente definida para Chiquita, se centra principalmente la razón de ser de la compañía:

“Ganarnos los corazones y las sonrisas de los consumidores del mundo ayudándoles a disfrutar de alimentos frescos y saludables”

Objetivos

Para asegurar el éxito de la misión y lograr alcanzar la visión, la empresa ha clarificado los siguientes objetivos corporativos:

- Ser una compañía impulsada y preferida por los consumidores
- Ser una organización innovadora y de alto rendimiento
- Proporcionar a los inversionistas los mejores retornos de la industria de los alimentos

Valores

Debido a que la empresa opera en países con diversas culturas, a menudo se dificulta determinar la conducta apropiada en cualquier situación. Por eso, los directivos de la compañía han reconocido la necesidad de desarrollar y comunicar un claro conjunto de valores y Código de Conducta comunes a todos, que ayuden a resolver estos dilemas de forma apropiada y uniforme en toda la organización.

A finales de la década de 1990, Chiquita involucró a cerca de mil empleados en discusiones y entrevistas sobre sus valores personales y los valores que creían que Chiquita debía representar. Los valores fundamentales son el resultado de estas discusiones. Así como estos valores son importantes para los empleados, son también cruciales para mantener relaciones provechosas y de confianza con los consumidores, clientes, accionistas, proveedores y los gobiernos y comunidades que acogen a la empresa. A pesar de que cada empleado es responsable de comportarse de acuerdo con lo establecido, existe la Oficina de Responsabilidad Compartida, formada para tratar todos los aspectos relacionados con los valores y conducta corporativa.

A continuación se explica cada uno de los valores de *Chiquita Brands International*:

Integridad

- Vivimos de acuerdo con Nuestros Valores Fundamentales
- Nos comunicamos de forma abierta, honesta y directa
- Efectuamos nuestros negocios de forma ética y legal

Respeto

- Tratamos a los demás con equidad y respeto
- Reconocemos la importancia de la familia en la vida de nuestros empleados
- Valoramos y nos beneficiamos de las diferencias individuales y culturales
- Fomentamos la expresión individual, el diálogo abierto y el sentido de pertenencia

Oportunidad

- Creemos que el continuo crecimiento y desarrollo de nuestros empleados es factor clave de nuestro éxito
- Fomentamos el trabajo en equipo
- Reconocemos a los empleados por sus contribuciones al éxito de la compañía

Responsabilidad

- Nos enorgullece nuestro trabajo, nuestros productos y nuestra capacidad para satisfacer a los clientes
- Actuamos responsablemente en las comunidades y el medio ambiente en que vivimos y trabajamos
- Somos responsables por el uso prudente de todos los recursos que se nos han encomendado y por proporcionar rendimientos adecuados a nuestros accionistas

Estrategias

Sobre la base de la visión, misión y objetivos, se han clarificado las siguientes estrategias corporativas:

- ✓ Hacer de la venta de valor una capacidad básica
- ✓ Dominar el manejo de la cadena de suministro refrigerada para optimizar la calidad y la frescura

- ✓ Estar a la vanguardia en innovación y tecnología para aumentar nuestros márgenes de ganancias
- ✓ Forjar una organización de alto rendimiento

2.1.4. Familia de producto

Tradicionalmente Chiquita se conoce por la producción y comercialización de bananos, sin embargo también se caracteriza por ofrecer otra variedad de productos frescos. Entre estos están los siguientes:

1. Fruta fresca como bananos, manzanas, aguacates, melones, peras, piñas, uvas, kiwis, cerezas, nectarinas, mangos y además vegetales.
2. Fruta empacada como manzana en trozos o puré de manzana, pera y fresa. Estos productos son comúnmente usados para llevar al trabajo, escuela o paseos.
3. Jugos y bebidas de mango, melón, banano, limón, cocktail, piña, kiwi y papaya.
4. Ensaladas producidas por la empresa *Fresh Express* recientemente adquirida por *Chiquita Brands International*. Por ejemplo, ensaladas de espinacas, de lechuga, mixtas, preparadas y orgánicas.
5. Ingredientes de frutas como puré de banano, esencia de banano, bananos en trozos o bananos deshidratados entre otros, los cuales se usan en la elaboración de otros productos como helados, yogurt, barras de fruta, bebidas, cereales, pastelería y otros postres con banano.

2.1.5. Reseña histórica del GPO de *Chiquita Brands Internacional*

Los antecedentes del GPO se remontan a 1946, con la incorporación de la subsidiaria *Maritrop Trading Company*, una entidad que separaba el departamento de compras de la *United Fruit Company* y que se encargaba de la gestión de compras.

En 1990, *Maritrop* centralizó su personal al mover sus oficinas de Nueva Orleans en el estado de Luisiana al Chiquita Center en Cincinnati, Ohio. A partir de ahí, la organización experimentó cambios dinámicos en su estructura y procedimientos, con el fin de formar una organización más madura dedicada a proveer servicios a todas las unidades de negocio de la recién nombrada *Chiquita Brands Internacional* (antes llamada *United Fruit Company*).

Los beneficios funcionales asociados con la administración centralizada y compras estratégicas probaron ser vitales para unas prácticas más eficientes y efectivas en la forma de hacer negocios.

En sus inicios, *Maritrop* era responsable principalmente por la gestión de compras y administración de materiales para *Chiquita Brands Internacional*, y también por brindar servicios de consultoría a otras unidades de negocios. Con el paso de los años, la ventaja de realizar compras estratégicas y centralizadas se hizo aparente, no solo hacia los insumos relacionados con el cultivo y producción de banano, sino también a todos los insumos, directos e indirectos, relacionados con dicho proceso. Esto hizo que las responsabilidades de la organización se expandieran hacia todas las unidades de negocios de la multinacional.

Posteriormente, a mediados del año 2003, la compañía hizo un nuevo giro en su estrategia de compras al formar la Organización de Abastecimiento Global (GPO por sus siglas en inglés).

Antes de que se formara el GPO, cada división desde Guatemala hasta Colombia tenía su propio departamento de materiales y suministros conformado por un Gerente de Materiales, personas que programaban compras y personas que administraban los inventarios. Cada división se encargaba de enviar las solicitudes de compras a *Maritrop* para que esta las ejecutara y enviara a sus respectivos destinos, y además realizaba localmente compra de suministros. *Maritrop* se encargaba por lo tanto, de todas las compras estratégicas de materiales (por ejemplo, papel, fertilizante, agroquímicos y repuestos) y aquellos suministros que no se encontraran localmente.

En el año 2003 se decidió centralizar completamente toda la operación de negociación, consolidación y ejecución de compras, surgiendo entonces el GPO. De esta manera se eliminaba la duplicación de funciones entre las divisiones y *Maritrop*. Por otra parte, la planificación y administración de inventarios continuó realizándose en cada país, y a la vez, desapareció la figura del Gerente de Materiales.

Algunas de las personas que hasta ese entonces trabajaban en el área de compras de cada división formarían el GPO, el cual inició con 9 personas a mediados del año 2003 y para diciembre de ese mismo año contaba con 15 personas, entre ellas un vicepresidente interino.

La decisión de centralizar la gestión de compras coincidió con la adquisición del nuevo sistema de administración de información *JDEdwards*. Esto le permitió a la compañía consolidar la información de todos los países en un solo sistema, ya que lo que existía hasta entonces era un sistema independiente en cada país que no se comunicaba entre divisiones y además *Maritrop* tenía otro sistema de información.

El área de compras es muy importante para la compañía ya que cerca del 60% del costo de la caja de bananos está conformado por los materiales y suministros adquiridos por el departamento de compras.

Finalmente, en el año 2005 se creó un departamento de inventarios centralizado que se encarga del realizar una planificación estratégica de inventarios. Dicho departamento se integró al GPO bajo un esquema más centralizado. Esto representaría que cada división se encargue principalmente de las funciones de planificación de suministros, administración y distribución de inventarios.

2.1.6. Misión y Visión de GPO

De igual manera que *Chiquita Brands International*, el GPO cuenta con su misión y visión, la cual fue definida a finales del año 2005 y se centra en su papel como departamento funcional.

Misión

“Buscaremos continuamente las mejores oportunidades en cuanto a negociación de materiales y servicios y administración de materiales, alcanzando y excediendo las expectativas del cliente, apoyando las operaciones y asegurando la competitividad y crecimiento de nuestro negocio”.

Visión

“GPO será reconocida como una organización multidisciplinaria que trabaja en un contexto dinámico y global, caracterizada como la mejor competencia en negociación”.

2.1.7. Estrategias del GPO

Las estrategias que ha planteado el GPO con el fin de lograr ahorros y desarrollar valor en todos sus productos y servicios, que su vez le permitan a *Chiquita Brands International* obtener una ventaja competitiva son:

- ✓ Trabajar de manera colaborativa y funcional
- ✓ Fortalecer las competencias de abastecimiento para desarrollar un equipo de alto desempeño
- ✓ Medir nuestro desempeño y ahorros totales contra los índices del mercado

2.1.8. Estructura Organizacional del GPO

Actualmente en el departamento laboran 26 personas, sin embargo el plan es contar con 7 personas más cuyas plazas están abiertas. La composición del GPO por área se presenta en la figura 2.1.

En el Anexo 1 se muestra la estructura organizacional del departamento la cual se espera que tenga cambios en el mediano plazo, como producto del incorporamiento del área de inventarios al GPO.

Figura 2.1. Composición del GPO por área

Area	Número de personas
IMAS	6
DMAS	6
Operaciones	7
Administración de Inventarios	5
Administrativa	2

(Fuente: Datos suministrados por GPO)

El perfil del empleado que labora en GPO se caracteriza por ser profesional egresado, bilingüe y que se dedican a funciones de análisis, compras y administración.

2.1.9. Tipos de materiales y servicios comprados por GPO

GPO se enfoca en dos grandes áreas, compras de materiales directos (estratégicos) y compras de materiales y servicios indirectos (tácticos), es decir, no asociados directamente con el proceso productivo. Para cada uno de estos existe un grupo de personas responsable.

Los materiales directos se clasifican en dos categorías: empaque y, agroquímicos y fertilizantes. Los materiales de empaque más comunes son papel para fabricar cajas, adhesivos y resinas para elaborar bolsas y cintas. Los fertilizantes comprados son líquidos, mezclas físicas o químicas, y entre los agroquímicos están los herbicidas, fungicidas e insecticidas. A este grupo también pertenecen otros insumos como aditivos, semillas e ingredientes utilizados por las fincas.

La categoría de materiales indirectos se compone de combustibles, lubricantes y repuestos e insumos utilizados por los talleres de reparación y mantenimiento de equipos e instalaciones. También, el GPO realiza compras de servicios como por ejemplo, servicios de transporte o consultoría, y compras de activos capitalizables. Los activos capitalizables son activos fijos utilizados por cualquier unidad de negocio, como por ejemplo vehículos, motores, plantas eléctricas, computadoras y antenas entre otros.

Una vez que se conocen las principales características y el tipo de negocio en el que se desenvuelven tanto *Chiquita Brands Internacional* como GPO, se procede a desarrollar el tercer capítulo el cual describe primero la situación actual del entorno de Chiquita y luego la situación a nivel interno de la organización de abastecimiento. Este paso es sumamente importante para analizar y definir las estrategias por seguir, que servirán de base para construir el CMI.

2.2. Situación actual del entorno de *Chiquita Brands Internacional*

Para lograr una administración efectiva es necesario analizar, comprender y manejar las fuerzas externas e internas que inciden en el desempeño de las empresas. Por ello, los gerentes de la organización deben estar en la capacidad de responder qué analizar en el entorno y cómo evaluar su pertinencia en la estrategia de la organización.

En este capítulo se evidencian las fuerzas del entorno de *Chiquita Brands Internacional* y que inciden en el desempeño del GPO las cuales se presentan en dos dimensiones: el entorno global y el sector en el cual compite. Cada dimensión se analiza tanto a nivel internacional, como nacional y de la industria. De acuerdo con el entorno se identifican cuatro pilares como los factores económicos, políticos, legales, tecnológicos y del medio ambiente. En lo que respecta al sector competitivo, este se analiza bajo las cinco principales fuerzas competitivas planteadas por el doctor Michael Porter (1984), quien es uno de los expertos más reconocidos en materia de estrategia de negocios. Estas fuerzas son los competidores actuales, los potenciales competidores, los proveedores, los compradores y los productos o servicios sustitutos que amenazan el sector.

Reconocer el entorno bajo estas dos perspectivas, facilita afrontar de manera ofensiva y defensiva a las fuerzas externas, mediante estrategias que minimicen amenazas y maximicen oportunidades.

2.2.1. Entorno global

El principal producto de *Chiquita Brands Internacional* es el banano, el cual es producido principalmente en países como Costa Rica, Panamá, Guatemala, Honduras,

Nicaragua y Colombia. En países como Costa Rica, el banano es el mayor generador de divisas en el sector agrícola, y el tercero en general³. En Panamá y Honduras ocupa el segundo lugar en el sector agro exportador⁴.

Al igual que muchos otros productos agrícolas como el café, la caña de azúcar y la piña, entre otros, el precio del banano se ve altamente afectado por los mercados internacionales. Sumado a esto están los crecientes costos que tienen que afrontar las empresas y los países productores principalmente en materias primas, los cuales presionan aún más los precios de venta del banano. Esto obliga a empresas como *Chiquita Brands* a innovar para buscar ahorros y mejorar su productividad, sin sacrificar la calidad y frescura de los productos que ofrece a los consumidores.

Para comprender y analizar el entorno en el que se desenvuelve la compañía y que incide principalmente en el departamento de compras, se realizó una entrevista a varios gerentes del GPO. El estudio se complementó con una revisión de fuentes secundarias como periódicos y revistas.

Con ayuda de esta entrevista se identifica una serie de fuerzas que se resumen en los factores económicos, políticos, legales, tecnológicos y del medio ambiente.

2.2.1.1. Factores económicos

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la actividad económica en el Istmo Centroamericano registró en 2005 una expansión superior a la del año anterior (4,4% contra 4% en 2004), apenas por debajo del promedio de América Latina y el Caribe (4,5%). Excluyendo a Panamá, la tasa de crecimiento se elevó de 3,3% a 4%.

Todos los países se hallan en la fase expansiva del ciclo económico, ya que se cumplieron tres años de incremento del producto interno bruto (PIB) por habitante, después del retroceso ocurrido en el bienio 2001-2002. Si bien esos resultados son

³ Tomado de http://www.nacion.com/ln_ee/2005/enero/20/economia0.html

⁴ De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Istmo Centroamericano: Evolución económica durante 2005 y perspectivas para 2006.

positivos, todavía son inferiores a lo que sería necesario para mejorar perceptiblemente la situación económica y social en la subregión.

En 2005 las economías de los países de la región tuvieron que responder tanto a choques externos de oferta, originados principalmente por el aumento de los precios internacionales del petróleo y el deterioro de los términos del intercambio, como a perturbaciones ocasionadas por desastres naturales como huracanes, tormentas y erupciones de volcanes.

En el año 2005, el precio del petróleo se incrementó de 42,24 a 59,06 dólares por barril, lo cual afectó enormemente las economías de los países productores donde Chiquita tiene operaciones.

El incremento de precios afectó todas las operaciones de la compañía principalmente logística y producción. En producción se ven afectados los precios de tres principales actividades como la fabricación de cajas, bolsas y fumigación de fincas. Los incrementos del precio del petróleo afectan altamente los costos de papel que se usa para elaborar las cajas de empaque. Los precios de las bolsas también suben ya que *Chiquita Brands* compra directamente a proveedores la resina para fabricar todas las bolsas y cintas usadas en las fincas. Además, la producción de banano requiere de constantes fumigaciones aéreas las cuales subcontrata en su mayoría a proveedores externos, teniendo que asumir los incrementos en los costos de los combustibles. En la fumigación también se usa un derivado del petróleo llamado *Spraytex* que no solo es escaso y costoso, sino indispensable en la fumigación.

Por otro lado, los incrementos del precio del petróleo afectan directamente los hidrocarburos y derivados como el diesel, *bunker*, grasas y lubricantes usados principalmente en las operaciones de logística. Esto hace que GPO deba intensificar la búsqueda de ahorros. GPO se encarga de negociar y comprar el diesel a terceros (*Texaco*, *Shell*, vendedores independientes, etc) para cada división en Latinoamérica, el cual es usado en la flota de vehículos, *Top Loaders*, mulas y *Gensets* (generadores de electricidad para los cabezales). Además, a pesar de que la compañía no cuenta con flota de cabezales

propia sino que la subcontrata, el encarecimiento del combustible afecta también el costo del transporte. En el caso del bunker usado en la flota de barcos, tradicionalmente el GPO lo compraba pero dejó de hacerlo a solicitud del departamento de Logística, quien es ahora el responsable de administrarlo.

Otras materias primas como el hierro también han tenido un incremento mundial en su precio por la alta demanda de este mineral en China afectando los precios de roles y cable vías usados en las fincas para transportar el banano.

2.2.1.2. Factores políticos y legales

Existen varias políticas regionales y mundiales que inciden en las empresas. Dentro del sector bananero, la más importante hoy en día, es la medida arancelaria impuesta por los 25 países miembros de la Unión Europea (UE) al banano procedente de los países latinoamericanos, generan internamente en *Chiquita Brands* una mayor presión para reducir de costos, lo cual se traduce en el área de materiales en una búsqueda más agresiva de proveedores con mejores precios y condiciones comerciales.

El actual arancel de 176 euros por tonelada métrica, entró en vigencia el 1.º de enero del 2006 y sustituyó el sistema anterior de cuotas, licencias y un arancel de 75 euros por tonelada.

Este arancel, aplicado unilateralmente por la UE ha sido generador de fuertes debates entre las partes, debido a que países excolonias europeas del grupo denominado ACP (África, Caribe y Pacífico) no pagan aranceles hoy en día por vender banano en la UE. A pesar de que la Organización Mundial del Comercio ha fallado dos veces en contra, la tarifa propuesta inicialmente por la UE de 230 euros por tonelada, el arancel de 176 sigue representando un alto costo para los comercializadores de la fruta como *Chiquita Brands*, pero a la vez, representa una importante oportunidad para los productores, ya que al sustituirse las licencias y cuotas por un arancel único, se puede vender lo que se quiera en esos países.

Mientras este arancel no sea renegociado, la empresa debe buscar incrementar sus ingresos y a la vez reducir o mantener sus gastos y costos operativos. Por lo tanto, el GPO debe procurar mantener excelentes relaciones con sus proveedores, para compensar esta carga impuesta no solo a través de buenos costos de compra, sino también integrándolos en los procesos de innovación que lleva a cambio la empresa como por ejemplo, cambio de papeles en la composición de las cajas de empaque para obtener mejores costos de producción.

2.2.1.3. Factores naturales y ambientales

Los cambios climáticos y las plagas son dos factores importantes que inciden altamente en el sector agropecuario. El año pasado, factores climáticos coyunturales afectaron la producción del banano y la caña de azúcar en todos los países del Istmo.

Las tormentas que azotaron la región centroamericana entre los meses de octubre y noviembre de ese año dejaron varios muertos y miles de damnificados principalmente en países como Honduras y El Salvador.

Las inundaciones ocurridas en el litoral Caribe de Costa Rica dejaron pérdidas al sector bananero de \$31,5 millones⁵. Tales fenómenos climáticos dejaron a lo largo de la región un saldo de varios miles de hectáreas de fincas sembradas con daños severos. Esto representó para *Chiquita Brands* un elevado costo por pérdidas de millones de cajas de bananos y en inversión para recuperar sus fincas. Cabe destacar que, cada planta de banano tiene una vida útil de aproximadamente 9 meses, por lo que la restauración de una finca no solo requiere de una fuerte inversión de dinero, sino también varios meses hasta que ésta pueda empezar a producir.

El huracán *Katrina* que azotó las costas del Sur de la Florida y Nueva Orleans en los Estados Unidos, provocó serios daños a las instalaciones de *Chiquita Brands* en Gulfport, Nueva Orleans ocasionando pérdidas mayores a tres millones de dólares en papel y repuestos que se encontraban en ese momento, según datos suministrados por la compañía.

⁵ Tomado de http://www.nacion.com/ln_ee/2005/enero/20/economia0.html

Por otra parte, la producción de bananos también se ve afectada por plagas, principalmente la conocida Sigatoca Negra. La Sigatoca es un hongo que se adhiere a la hoja de las plantas de plátano y banano, y provoca una defoliación rápida y severa de las plantas ocasionándoles la muerte.

El manejo de la Sigatoca negra en plantaciones comerciales de bananos en el mundo es altamente dependiente del uso de plaguicidas y fungicidas, los cuales son apoyados con prácticas de cultivos (deshoje, deshije, drenaje, control de maleza y nutrición). No existe una cura para esta plaga, sin embargo los estrictos controles previenen un brote general en plantaciones.

Mantener una plantación controlada y protegida requiere de constantes servicios de fumigación por medio aéreo. Dicho servicio es adquirido y negociado por cada división productora, pero los químicos y otros materiales necesarios son adquiridos por el GPO. Todos los materiales requeridos para esta operación son críticos no solo por su importancia en el proceso sino también porque tienen un alto costo. Esto hace que GPO en conjunto con las divisiones productoras deban realizar una adecuada planificación, aprovechamiento de estos recursos y sobre todo, una excelente gestión de compras para proveer a las fincas con productos de calidad, bajo costo y que minimicen el impacto de su aplicación en el ambiente.

De manera conjunta, las tormentas y huracanes además de dañar las plantaciones por las inundaciones que provocan, pueden ocasionar un brote de la enfermedad por lo que la empresa y sobre todo el departamento de compras, deben estar preparados para tales eventualidades.

Una manera de estar preparado para tales eventualidades es la investigación y desarrollo de plantas más fuertes y resistentes a las adversidades ambientales. En este caso, el GPO apoya fuertemente gran parte de los proyectos de innovación.

2.2.1.4. Factores tecnológicos

Hoy en día las empresas que poseen información adecuada en el momento correcto, tienen una ventaja competitiva que puede marcar la diferencia. La información oportuna combinada con el ciclo de vida de los productos, la flexibilidad de la producción y el incremento de la velocidad de distribución, permiten aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas.

Chiquita Brands Internacional es una empresa que comprende la ventaja competitiva que representa la tecnología y esto se evidencia en dos de sus estrategias para el 2007: dominar el manejo de la cadena de suministro refrigerada, para optimizar la calidad y la frescura, y estar a la vanguardia en innovación y tecnología, para aumentar nuestros márgenes de ganancias.

En el negocio de alimentos perecederos como las frutas y vegetales, ofrecer productos cada vez más frescos al consumidor final representa una ventaja extraordinaria. En este sentido, la tecnología apoya las operaciones logísticas para monitorear la cadena de abastecimiento y asegurar que los productos lleguen a tiempo a su destino y en las mejores condiciones.

Además, la tecnología apoya todas las operaciones del negocio ofreciendo sistemas robustos que agilicen el trabajo y la toma de decisiones. Las empresas deben hacer uso de la tecnología para automatizar muchas operaciones repetitivas que son realizadas por personas para que estas puedan dedicarse a otras tareas que añadan mayor valor al negocio, y también, deben fortalecer las competencias tecnológicas de los empleados que les permitan hacer uso de los sistemas.

Por otra parte, para una empresa multinacional como Chiquita con sede en los Estados Unidos de América, es fundamental que los sistemas no solo faciliten las operaciones, sino que además garanticen la integridad y confiabilidad de la información, principalmente financiera. Debido a ello, la empresa sigue la normativa Sarbanes Oxly recientemente implantada en E.E.U.U. luego de los acontecimientos ocurridos con la

empresa ENRON y además cuenta con auditoria interna de sistemas para garantizar su cumplimiento.

Finalmente, para atender todas estas necesidades tecnológicas, la empresa cuenta con un departamento de tecnologías de información que atiende estas y otras necesidades del negocio de manera global. Entre los principales servicios brindados se encuentra soporte a bases de datos, aplicaciones, *web*, infraestructura, *call center* y consultoría. Adicionalmente, cada división cuenta con su propio equipo de soporte informático aunque más reducido que el global en cuanto a personas y presupuesto, pero de igual importancia para el apoyo en sitio a las operaciones.

2.2.2. Sector Competitivo

Para comprender el sector competitivo en el que se desenvuelve la empresa, se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de la competencia planteado por Porter (1985) las cuales se describen brevemente a continuación.

2.2.2.1. Proveedores

Actualmente, Chiquita negocia con cerca de 200 proveedores de materiales y servicios. Entre algunos están los proveedores de papel como *International Paper* y agroquímicos como *Basf*, *Abopac* y *Smurffyy*. Existen otros proveedores de materiales y servicios como *Martec*, *Carrier* y *Epson*.

Ambos grupos de materiales son críticos para mantener la operación, sin embargo se evidencia que no existen proveedores sustitutos para algunos agroquímicos, lo cual significa un riesgo para Chiquita. Tal es el caso del *Calixin* que provee BASF. Chiquita no ha logrado encontrar un producto alterno que cumpla con las especificaciones necesarias y dé los resultados esperados. Otro producto que es crítico para la operación es el *Spraytex* de Texaco. Este se usa para las fumigaciones aéreas, sin embargo, Chiquita debe planificar muy bien sus compras y negociar con el proveedor, ya que este producto es un residuo de que obtiene Texaco en sus operaciones y el costo para enviarlo, se afirma que no es necesariamente rentable. En el caso del papel, sí existen proveedores sustitutos, sin embargo, se prefiere *International Paper* por las condiciones que ofrece.

Los principales proveedores estratégicos se muestran en la figura 2.1. Para determinar su relevancia para con la compañía, el GPO realizó un análisis de acuerdo con cuatro aspectos: la facilidad de ser reemplazados por otros similares, la forma como interactúan con el negocio, la forma como impactan y los materiales y servicios que proveen.

Figura 2.2. Proveedores estratégicos de GPO

Proveedor	Materiales que provee
BASF	Agroquímicos
DOW	Agroquímicos, Resinas
TEXACO	Aceites (Spraytex)
FERTICA S. A.	Fertilizantes
Corrugadora del Atlántico	Cajas para empaque
Corrugadora Guatemala S.A.	Cajas para empaque
Corrugados de Sula S.A.	Cajas para empaque
Corrugado Panamá S.A.	Cajas para empaque
International Paper	Papel para fabricar cajas
F. Rio Blanco	Tarimas
Yodeco de Honduras	Tarimas
Exxon Chemicals International	Resinas

(Fuente: Información suministrada por GPO)

La influencia que generan estos proveedores es alta ya que la estrategia y plan de abastecimiento del GPO dependen en gran medida de estos sobre todo por el tipo de producto, el volumen que se compra y los precios que ofrecen. En este sentido se evidencia que GPO requiere una excelente gestión y negociación con ellos.

Por otra parte, GPO evalúa periódicamente el desempeño de los proveedores más relevantes en términos de plazos de entrega, calidad, servicio y tendencia de precios, sin embargo, no se analizan hoy en día otras variables cualitativas como garantía o bien competitividad de sus precios en el mercado, ni tampoco los proveedores pueden tener una realimentación en línea de cómo es valorado su desempeño.

Además, no se realiza una encuesta de percepción de los proveedores lo cual serviría de realimentación a GPO para mejorar las relaciones con estos e inclusive sus

propios procesos (por ejemplo, pago a proveedores). Esto aplica especialmente a los proveedores estratégicos donde GPO está en desventaja negociadora.

2.2.2.2. Compradores

Desde sus inicios, *Chiquita Brands internacional* comercializa sus productos en los Estados Unidos de América. Actualmente, ese mercado continúa siendo el más importante para la compañía.

Los principales clientes en términos de volumen de ventas son *Wal-Mart, Publix, Meijer, Save-A-Lot* y *Kroger*. La definición de estos cinco principales clientes es definida por la alta dirección y obedece también a la estrategia de la compañía. Muchas cadenas de supermercados y distribuidores se han consolidado en los últimos 10 años en los Estados Unidos, de ahí que la estrategia de la compañía se ha enfocado en esas grandes cadenas distribuidoras que han surgido, las cuales han ido adquiriendo a los pequeños distribuidores. Estas grandes cadenas son las que llevan el producto a manos de l consumidor final.

Hoy en día la participación de mercado de Chiquita en ese país es de 27.3% en términos de volumen. El banano, que es el principal producto de Chiquita ha llegado a ser un producto de consumo básico en la familia estadounidense, de ahí que el precio juegue un papel determinante a la hora de competir en el mercado.

Por otra parte, los principales mercados en Europa según posicionamiento, volumen y margen son Bélgica, Holanda, los países escandinavos, Alemania, Italia, Suiza y Reino Unido. La participación de mercado de Chiquita en el viejo continente es de aproximadamente un 20%, sin embargo esto varía entre países y clientes en un rango entre 5% y 80%. Chiquita también vende fruta en mercados no tradicionales como Turquía, Irán, Arabia Saudita y otros países asiáticos.

Los principales clientes en Europa son *Ahold Group* (dentro del cual se destacan *Albert Heijn, ICA* y *Kesko*), *Tesco, Rewe* y *Edeka*. También hay clientes importantes en

Italia pero en vista de que el modelo de negocio tiene un alcance diferente ahí, esos clientes no son consumidores clientes finales sino distribuidores.

En esos mercados la estrategia de ventas de la compañía procura enfocarse en vender al cliente valor añadido, la calidad del producto, reconocimiento de la marca y rentabilidad. Sin embargo, la estrategia de ventas varía significativamente en Europa entre países y entre clientes por la diversidad de negocios y ubicaciones.

2.2.2.3. Competencia

El sector industrial en el que compete *Chiquita Brands Internacional* se caracteriza por contar con cuatro principales competidores que operan mundialmente. Estos son: *Dole Food Company Inc.*, *Fresh del Monte Produce* y *Fyffes*. *Chiquita* es el segundo productor y comercializador del sector con ventas de 3.9 billones de dólares para el año 2005.

Dole Food Company es el productor y comercializador más grande de la industria de frutas frescas, vegetales frescos y flores con ingresos de 5.9 billones de dólares para el año 2005. *Dole* es una empresa estadounidense con sede en el estado de California dedicada primordialmente a la venta de productos frescos como bananos y piñas, vegetales frescos y empacados como espinacas, zanahorias, lechuga; flores frescas y jugos naturales entre otros.

Fresh del Monte, empresa estadounidense, es el tercer participante de la industria dedicado principalmente a la producción y comercialización de frutas frescas, vegetales y tomates, cuyas ventas alcanzaron los 3.3 billones de dólares el año 2005 y finalmente,

Fyffes es el cuarto participante más importante del sector con ventas cercanas a 2.6 billones de dólares en Europa y Norteamérica. *Fyffes* es una compañía europea productora y comercializadora principalmente de bananos, piñas y frutas empacadas, y opera en 75 ubicaciones en 10 países alrededor del mundo.

En el año 2006, la industria se ha caracterizado por un incremento en los costos que ha afectado sus operaciones. Esto se ha reflejado en los costos de producción y distribución ocasionados principalmente por los precios incrementales del petróleo y las tarifas

impuestas por la Comunidad Europea a la importación de bananos proveniente de Latinoamérica. Esta situación ha hecho que el sector busque intensamente reducir sus costos y gastos, y a la vez busque incrementar sus ingresos ofreciendo a sus clientes productos más frescos y novedosos.

2.2.2.4. Potenciales Competidores

Como se mencionó anteriormente, el sector está compuesto principalmente por 4 participantes. Actualmente, no se vislumbran, a mediano o corto plazo, potenciales grandes competidores que puedan amenazar el sector. Las principales barreras que evitan el ingreso de nuevos participantes en este sector están conformadas por las economías de escala de las empresas establecidas, caracterizadas por ubicaciones favorables para la producción, tecnologías operativas favorables, una cadena de abastecimiento desarrollada, investigación y desarrollo y muchos años de experiencia en el sector.

A pesar de esto, los productores latinoamericanos enfrentan una amenaza por los mercados emergentes en África y Asia, lo cual puede ocasionar que el mercado sufra cambios conforme se promuevan y desarrollan esas áreas.

2.2.2.5. Productos sustitutos

El principal producto de Chiquita es el banano que representa casi el 100% de sus ingresos operativos. De esta manera, los ingresos de la compañía dependen altamente de esta fruta, la cual que se ve amenazada por cualquier otra fruta que sea de la predilección de los consumidores.

A pesar de que el banano es una de las fruta más apetecidas por el mercado estadounidense y europeo, puede ser desplazada por otras frutas que satisfagan las necesidades de los consumidores. Por ejemplo, la exportación de piña en Costa Rica se incrementó 27.3% entre los años 2004 y 2005, mientras que el banano descendió un 11.3% según informes de la CEPAL para el 2006. En el caso de Panamá, el volumen de las exportaciones de productos no tradicionales como piña, melón y sandía se incrementaron un 68% entre el 2005 y 2006.

2.2.3. Factores internos del GPO

Al igual que los factores del entorno, es importante reconocer los factores internos que inciden en el desempeño del departamento, para luego destacar su importancia dentro de la estrategia para elaborar el CMI.

En este capítulo, con ayuda de una entrevista aplicada a gerentes y otros miembros del departamento se describen esos factores internos, basados en las cinco perspectivas que destacan Kaplan y Norton (2001):

- ✓ Financieros
- ✓ Clientes
- ✓ Procesos Internos
- ✓ Aprendizaje y crecimiento

2.2.3.1. Financieros

Los factores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se realizaron. En el caso de un departamento de servicios como GPO los factores financieros más relevantes por evaluar son los gastos del departamento, su contribución a los costos o gastos de sus clientes internos y la productividad interna.

El uso apropiado del presupuesto interno del departamento es necesario para controlar los gastos. Así se puede hacer una adecuada asignación y uso de los recursos que le permita enfocar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos planteados.

El proceso de elaborar el presupuesto en GPO se realiza una vez al año iniciando en el mes de agosto. A cada gerente del departamento se le da una plantilla de las cuentas principales, la cual es llenada por ellos de acuerdo con las estrategias establecidas, y por las altas direcciones de la compañía. Cada uno de ellos prepara una versión preliminar, la

cual es posteriormente revisada y consolidada para que sea enviada aproximadamente 2 semanas más tarde al vicepresidente de GPO.

El vicepresidente de GPO revisa la propuesta con sus debidas justificaciones. La propuesta revisada se envía al comité ejecutivo de la compañía quien tiene la última palabra. El presupuesto final queda definido y aprobado aproximadamente a finales del mes de noviembre del año en curso.

Este presupuesto se revisa mensualmente y se preparan resúmenes ejecutivos sobre cómo se va comportando. Asimismo, se preparan pronósticos mensuales, que se ajustan a las condiciones cambiantes del medio.

El presupuesto actual del GPO está compuesto por salarios, beneficios a los empleados, mantenimiento de las instalaciones, servicios externos, viajes y entretenimiento, y otros gastos como depreciaciones, materiales e impuestos. De estos grupos el principal son los salarios debido a la naturaleza de servicios del departamento de compras. Este representa el 70% de todo el presupuesto anual del GPO para el año 2006.

Otro factor financiero del GPO es su contribución de ahorros a sus clientes internos. Se desarrollan proyectos de ahorros en compras de agroquímicos, repuestos, empaques, equipo y servicios, que al final se traduce en mejores costos para las divisiones. Como por ejemplo, cambio de especificaciones de los materiales usados para elaborar las cajas de cartón de empaque, renegociaciones de precios de fertilizantes, alquileres o bien compras anticipadas ante cambios futuros en los precios.

Dependiendo del proyecto los ahorros actuales varían entre diez mil dólares y hasta medio millón de dólares. Estos proyectos se asignan a los diferentes compradores y gerentes de compras.

2.2.3.2. Clientes

Los clientes internos de GPO son todas las divisiones y otros departamentos funcionales de la multinacional *Chiquita Brands International*. Los más importantes son:

- *Compañía Bananera Atlántica (COBAL)* en Costa Rica
- *Chiriquí Land Company* en Costa Rica
- *Compañía Bananera Independiente Guatemalteca (COBIGUA)* en Guatemala
- *Tela Railroad Company (TRRCO)* en Honduras
- *Bocas Fruit Company (BOFCO)* en Panamá
- *Expofrut* en Colombia
- *Chiquita Fresh North America (CFNA)* en los Estados Unidos de América.

GPO también brinda algunos servicios a otras divisiones como *Fresh Express* en EEUU, PFI y Chiquita Chile. A nivel de departamentos corporativos, el GPO tiene otros clientes internos como el departamento de tecnología y el Centro de Transacciones Global (GTC por sus siglas en inglés).

Cada división está autorizada a realizar compras locales de materiales hasta un monto de mil dólares, y a partir de ese monto se centraliza toda compra en GPO. La mayoría de los servicios para las operaciones, como alquileres de transporte, se realiza en las divisiones donde existen encargados locales de compras.

De acuerdo con esto, todas las divisiones dependen del GPO para comprar el gran volumen de materiales que son usados en el proceso productivo y algunos otros indirectos. Con esto la compañía busca obtener ventaja competitiva al realizar compras centralizadas.

Tradicionalmente las empresas se preocupan principalmente en satisfacer las necesidades de sus clientes meta, pero muchas veces no se reconocen ni evalúan la percepción de los clientes internos de la organización. Un departamento corporativo como GPO se convierte en un proveedor interno, que brinda servicios a los otros departamentos internos.

En el caso de GPO, se han hecho encuestas para medir la satisfacción de los clientes internos, sin embargo no se hacen periódicamente, no incluyen a la totalidad de los clientes internos ni tampoco representan una variable importante por medir para presentar a los gerentes. De acuerdo con la última encuesta realizada en agosto del año 2005, el nivel de satisfacción de las divisiones era de 3.58 (72%) lo cual es considerado como aceptable

por los miembros entrevistados del departamento. La escala utilizada fue de 5 como la mejor calificación y 1 la peor. Los aspectos evaluados se centraron en tres áreas: costos, servicio brindado y calidad. Se entrevistó a 28 personas entre supervisores, gerentes y encargados de materiales, de cada una de las unidades de negocios de la multinacional, a las que GPO les brinda servicios.

2.2.3.3. Procesos Internos

Cada empresa cuenta con un conjunto único de procesos para crear valor para sus clientes y para producir resultados financieros. Todos los procesos, a pesar de ser diferentes, están diseñados de manera tal que ayuden a cumplir la estrategia común. Muchas empresas centran la medición de su actuación en la mejora de los procesos operativos. De ahí la importancia de identificar aquellos procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos estratégicos.

Los principales procesos en GPO se llevan a cabo en cinco áreas que componen el departamento y que son:

DMAS e IMAS: El equipo de compra de materiales directos (DMAS) e indirectos (IMAS) compuesto actualmente por seis personas, tienen a cargo los procesos críticos del departamento:

- Recepción de requisiciones de compras que envían las divisiones
- Aprobaciones de órdenes. Todas las requisiciones enviadas por las divisiones pasan por un proceso de aprobación basado en montos, así como las órdenes
- Búsqueda de los proveedores nacionales o internacionales
- Análisis de proveedores y selección de los candidatos.
- Negociación con los proveedores y selección de los mejores candidatos para buscar las mejores condiciones basado en costos, tiempos de entrega y calidad
- Desarrollo de proyectos de ahorro a través de fuentes alternativas de compras de materiales e innovación
- Ejecución, envío y seguimiento de las órdenes de compra, hasta que los materiales lleguen a su destino en las divisiones, dentro del tiempo establecido.

Inventarios: Esta área es la encargada de apoyar a las divisiones en los procesos de monitoreo y planificación de inventarios principalmente para resinas, papel y paletas. Además, es responsable de hacer análisis de inventarios como medir los niveles en las divisiones, medir rotaciones y monitoreo de costos de inventario. Es responsable conjuntamente con las divisiones de mantener un nivel óptimo de inventarios.

GPO operations: Este grupo compuesto por siete personas se encarga de apoyar a las otras áreas de GPO y las divisiones de Chiquita. Los procesos que lleva a cabo se pueden resumir como sigue:

- Desarrollo y administración de proyectos como por ejemplo, ahorros, diseño de procesos, etc.
- Desarrollo, presentación, ejecución y administración de métricas de desempeño. Por ejemplo, desempeño de proveedores, velocidad de ejecución de las órdenes desde que se recibe la requisición hasta que se recibe la orden.
- Administración de los códigos de materiales y servicios de Chiquita
- Brindar servicio al cliente interno
- Auditoria de sus procesos internos
- Entrenamientos internos

Administración: El área de administración está compuesta por el vicepresidente del GPO quien lidera al GPO y define sus estrategias, y su asistente administrativa que se encarga de apoyar tanto al vicepresidente como a las otras áreas internas del departamento.

2.2.3.4. Aprendizaje y crecimiento

De acuerdo con Kaplan y Norton (2000) esta perspectiva se describe desde tres aspectos: las capacidades de los empleados, la organización y los sistemas de información.

En lo que a las capacidades de los empleados se refiere, el GPO cuenta con un equipo de compradores con muchos años de experiencia en el área, lo cual le da una gran ventaja al proceso de abastecimiento. Todos los que trabajan en GPO son profesionales bilingües y egresados de universidades.

Además, el departamento cuenta con 10 empleados jóvenes (menores de treinta años) y profesionalmente preparados que le pueden dar un futuro prometedor, al departamento al delegarse el conocimiento en los más experimentados.

Como departamento, el GPO es relativamente joven y está en constante cambio estructural. A inicios de este año se contrató a una nueva persona para que asumiera la vicepresidencia del GPO. Esto le ha traído cambios al departamento, principalmente en su estructura organizativa y en el número de empleados, el cual ha crecido levemente hasta llegar a tener hoy en día 26 personas. Se espera que a mediano o largo plazo se abran 7 nuevas plazas.

El GPO funciona como un departamento relativamente autosuficiente en cuanto a sus operaciones, sin embargo requiere en gran medida del soporte de otros departamentos principalmente del Centro de Transacciones Global (GTC por sus siglas en inglés) y del departamento de Tecnologías de Información.

En cuanto a los sistemas de información usados por GPO que apoyan los procesos internos se citan los siguientes:

- ✓ *Groupwise*: sistema de correo electrónico
- ✓ *Citrix*: Sistema para conectarse remotamente a los servidores centrales en los Estados Unidos de América.
- ✓ *MS Windows*: Sistema operativo
- ✓ *MS Office*: Procesador de palabras, hojas de cálculo y presentaciones.
- ✓ *JDEdwards*: sistema de administración de empresas.
- ✓ *Proclarity*: Inteligencia de Negocios

El sistema empresarial *JDEdwards* es usado en toda la compañía a excepción de *Fresh Express*, y en GPO se usa principalmente para apoyar todos los procesos de generación de órdenes de compras y administración de inventarios.

Sistemas de administración de empresas como *JDEdwards* son importantes para la automatización de muchos procesos, sin embargo las empresas hoy en día necesitan

herramientas de inteligencia de negocios especializadas para apoyar la toma de decisiones gerenciales. De ahí que GPO utiliza el sistema de inteligencia de negocios *Proclarity*, que toma la información proveniente de los sistemas transaccionales como *JDEdwards* y la presenta a través de vistas, de manera tal que pueda ser analizada más fácilmente y así, apoyar a los tomadores de decisiones con la información correcta, en el momento y lugar oportuno, para incrementar la efectividad de la organización.

Actualmente, GPO utiliza *Proclarity* para realizar lo siguiente:

- ❖ Análisis de Inventarios: KPIs, niveles de inventario en el tiempo tanto en moneda local como dólares por división, familia de artículo y bodega.
- ❖ Análisis de índices de precios: tales como índices de precios del búnker, precios por comprador, por artículo, por compañía o bien, por almacén.
- ❖ Análisis de órdenes de compra: por ejemplo órdenes abiertas, montos de órdenes por comprador, por proveedor o bien, por familia de artículo, entre otros.

Por otro lado, los reportes de indicadores se preparan en hojas de cálculo de MS Excel y luego se realizan presentaciones electrónicas en MS Powerpoint para mostrarlas a los gerentes.

Una vez que se conoce la situación actual tanto de Chiquita Brands como del GPO se procede a analizar en el capítulo III los factores encontrados que inciden en el desempeño de la organización desde una perspectiva del entorno y sobre todo a nivel interno.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DEL GPO Y VINCULACIÓN DE LAS PRINCIPALES FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS CON EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

En el presente capítulo se analizan las principales variables que inciden en el desempeño de la organización dentro de los factores internos identificados en el capítulo anterior y posteriormente, mediante la técnica FODA se vinculan las principales fuerzas externas e internas que afronta GPO con el desarrollo de estrategias, las cuales servirán de base para la propuesta del CMI. Estos factores internos son:

- ✓ Financieros
- ✓ Clientes internos
- ✓ Procesos internos
- ✓ Aprendizaje y crecimiento (Capital humano, capital organizacional y los sistemas de información)

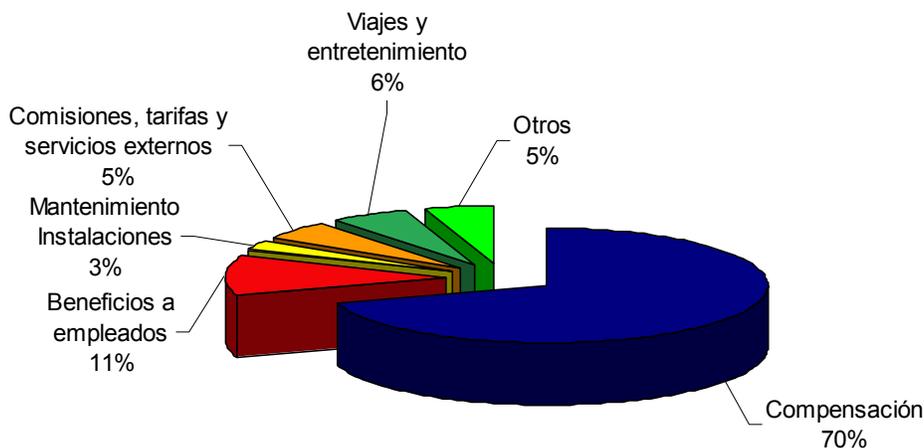
3.1. Financieros

En el caso de Chiquita, dadas las condiciones actuales del mercado, el estricto control de costos y gastos ha tomado un papel determinante en la estrategia de sus divisiones y departamentos, los cuales tienen la tarea de justificar muy bien sus gastos pero sin sacrificar su competitividad. De ahí que el control del presupuesto sea la principal variable en este sentido.

En el gráfico 3.1. se muestra la composición porcentual del presupuesto anual de GPO. El principal componente del presupuesto en GPO es la compensación que representa el 70% del total, y que incluye salarios, impuestos y otras provisiones relacionadas con los salarios. La proporción tan grande destinada a compensación se justifica debido a que el GPO se considera como un departamento global de servicios profesionales, dentro de *Chiquita Brands*. Esto hace que GPO analice muy bien la cantidad de personas que mantiene en su departamento, asegurando la competitividad y sostenibilidad.

El restante 30% se distribuye entre todas aquellas partidas que necesita el GPO para operar funcionalmente como por ejemplo mantenimiento a instalaciones, viajes y entretenimiento, beneficios a los empleados, comisiones y otros como suministros y comunicaciones.

Grafico 3.1. Composición porcentual del presupuesto anual de GPO



(Fuente: Datos suministrados por GPO)

Después de las compensaciones, la partida más significativa la constituyen los beneficios a los empleados con un 11% del total del presupuesto. Estos beneficios incluyen reubicaciones de personal entre países, entrenamiento, planes de pensión y fondos de capitalización laboral. Del total de beneficios, el entrenamiento representa el 12.5% y si lo comparamos con el total del presupuesto anual, este representa tan solo el 1%. Por otro lado, lo presupuestado para reubicaciones de personal es mucho mayor, ya que representa el 37% del total de beneficios. La reubicaciones normalmente suceden cuando algún gerente u otra jefatura del departamento se traslada de residencia a otro país, de ahí su alto costo. El monto destinado a capacitación en GPO se considera como bajo, dada su importancia en la preparación del recurso humano (principal componente de esa organización) y así lo manifiestan algunos de sus miembros. Quizá en este aspecto se deba analizar el sacrificio que se hace de lo presupuestado para entrenamiento a varios empleados, por el traslado de algunos de ellos.

El GPO se apoya en la consultoría externa en casos donde necesite asesoría en áreas específicas como investigaciones de precios y proveedores. El porcentaje reservado para esto es de 5% sobre el monto total anual. Esto evidencia que la estrategia actual del GPO no apunta hacia el fortalecimiento de las competencias de sus empleados mediante capacitaciones o participaciones en seminarios. A diferencia de la consultoría, el entrenamiento del empleado representa una valiosa herramienta para transmitir y retener conocimiento hacia lo interno de la organización.

Otras partidas presentes en el presupuesto como viajes, comidas y alojamiento son importantes para el GPO ya que se destinan para viajes de reuniones, visitas o invitaciones a clientes y algunos entrenamientos que son gastos comunes de sus operaciones. Sin embargo, algunos proyectos especiales terminan consumiendo lo presupuestado para la operación normal. Por ejemplo, es común que GPO desarrolle proyectos a lo largo del año y actualmente no existen partidas presupuestadas para esos proyectos especiales. Al desarrollarse un proyecto importante a veces no se cuenta con el presupuesto disponible por una mala planificación, teniéndose que sacrificar ya sea el proyecto u otros planes predefinidos. De acuerdo con esto, se deberían no solo discutir previamente los proyectos sino que también se podrían hacer provisiones especiales para separar las actividades. Para ello, se necesita una buena planificación y estructura contable.

Finalmente, otra forma de medir el éxito financiero que el GPO aporta a la compañía es midiendo los ahorros totales en compras y la competitividad de los costos de compra conseguidos por el GPO en términos generales y compararlos con los precios promedios del mercado. Esto permite minimizar las amenazas externas explicadas en el capítulo anterior y además medir el desempeño del departamento en promedio con precios del mercado.

3.2. Clientes internos

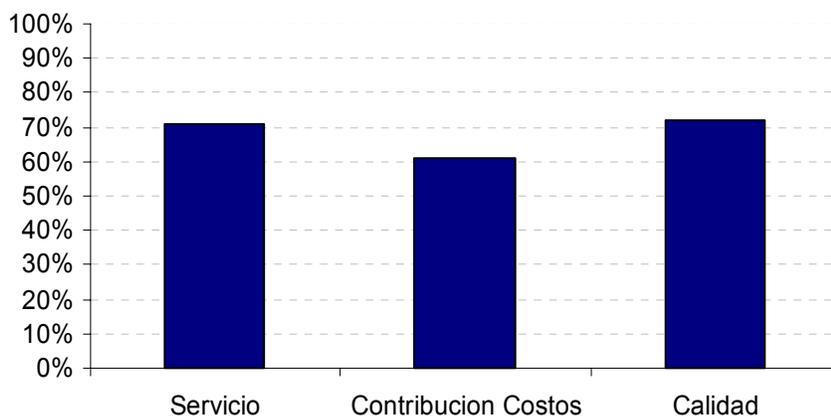
Los departamentos funcionales como GPO deberían medir periódicamente la relación y satisfacción de sus clientes internos, para verificar si efectivamente están satisfaciendo sus necesidades. Algunos recursos corporativos como compras y tecnología de información, entre otros, no están sujetos a evaluaciones de mercado y terminan como

una desventaja competitiva en vez de representar una ventaja. Quizá en estos casos, las empresas decidan proveerse de estas funciones desde el exterior.

En la actualidad GPO no realiza encuestas en este aspecto; por ello para analizar la percepción que tienen los clientes internos del GPO se aplicó una encuesta a 20 clientes internos que tienen contacto periódico con los miembros del GPO, principalmente compradores. La encuesta está enfocada hacia tres factores: servicio, costos y calidad. Se solicitó a los encuestados que evaluaran cada aspecto de 5 a 1, siendo 5 el valor más alto de satisfacción y 1 el menor. En términos generales existe una leve satisfacción de los clientes con el servicio recibo ya que se obtuvo una calificación de 68% equivalente a 3.4 puntos en la escala de 1 a 5.

Como se observa en el gráfico 3.2., de los 3 factores evaluados la contribución del GPO a reducir costos en las divisiones obtuvo una calificación de 61%, el servicio que brindan un 71% y luego la calidad de los servicios y productos que ofrecen un 72%. Estos nos revelan oportunidades de mejora en todos estos factores especialmente en la contribución de costos.

Gráfico 3.2. Resultados de la encuesta por factor evaluado



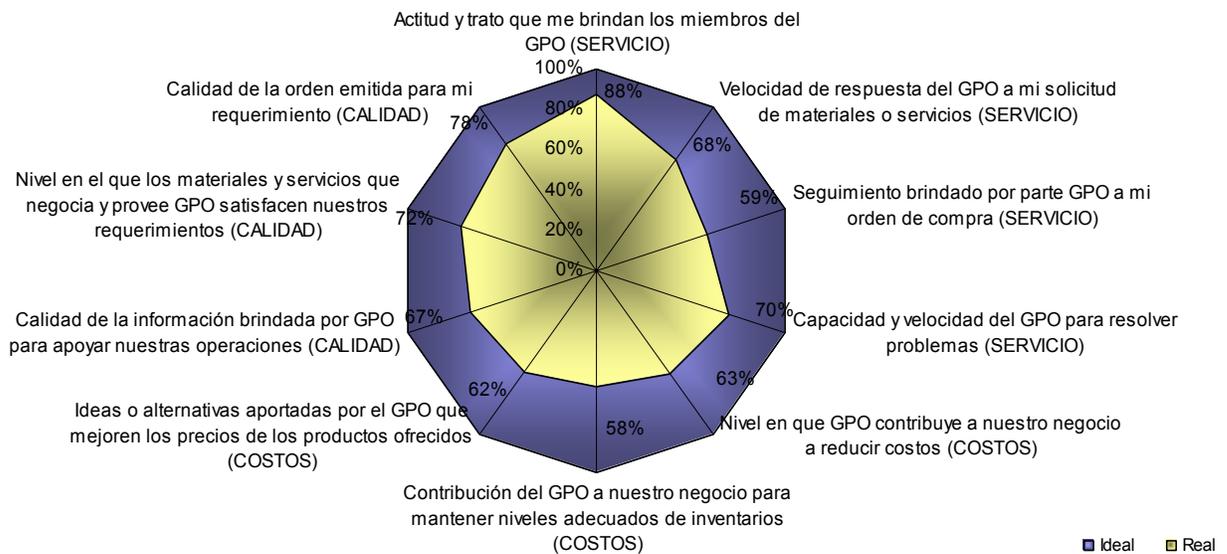
(Fuente: Encuesta aplicada)

Los 3 factores son de suma importancia, sin embargo el que se evidencia como de mayor importancia por el tipo de industria, las condiciones del entorno y por su impacto económico en la compañía a corto plazo es el de contribución de costos. Dentro de cada factor existe una serie de variables que sirven para medir la calificación de cada uno de ellos.

En el gráfico 3.3 se presentan todas las variables consideradas en cada uno de los tres factores evaluados. Se nota que en las cinco variables con menor calificación encontramos los tres factores. Una pertenece al factor calidad, una al servicio y tres a los costos, por lo que es importante analizarlas en detalle.

La variable con menor calificación es la contribución del GPO a mantener niveles adecuados de inventarios, la cual pertenece al factor de costos.

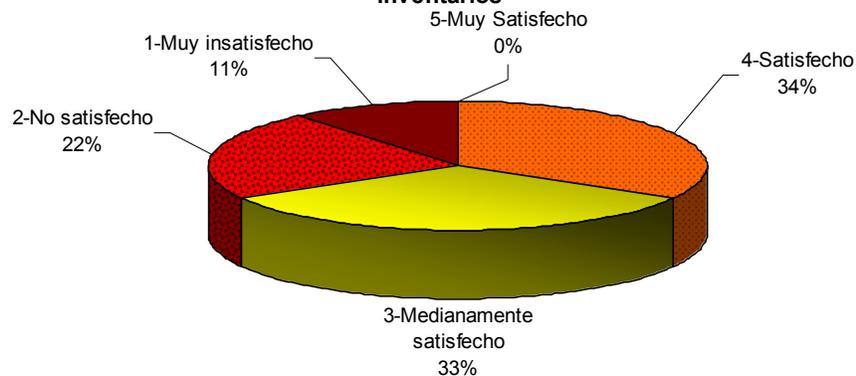
Gráfico 3.3. Resultados encuesta por elemento evaluado



(Fuente: Encuesta aplicada)

Como se muestra en el gráfico 3.4., el 66% de los encuestados afirman no estar completamente satisfechos con el aporte del GPO en la planificación de inventarios. Cabe recordar que el área de inventarios dentro de GPO es relativamente nueva y todavía hay muchas oportunidades de mejora.

Gráfico 3.4. Contribución del GPO al negocio para mantener niveles adecuados de inventarios



(Fuente: Encuesta aplicada)

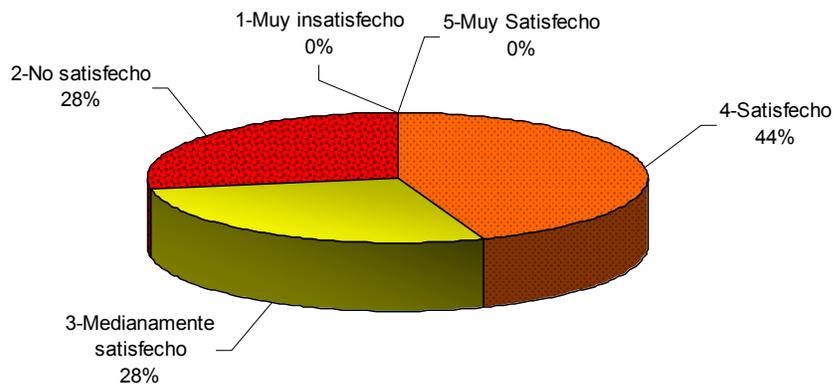
La función de GPO en materia de inventarios es colaborativa. GPO planifica principalmente compras de materiales estratégicos, principalmente papel, paletas y resinas, y verifica que existan niveles óptimos ya que por el volumen de estos se necesitan y su costo es necesario que exista una función centralizada que se encargue de ello. Sin embargo, el GPO no ejerce una autoridad directa sobre las divisiones lo cual puede generar conflicto ya que GPO sugiere, pero depende de los estimados que las divisiones envían.

Las divisiones deberían ver al GPO no solo como ejecutor de compras sino como planificador y responsable de proveer materiales en las cantidades óptimas y en el tiempo oportuno, de acuerdo con la demanda de producción. En este sentido debería impulsar además de un mayor acercamiento con sus clientes, un ordenamiento regional para evitar en la medida de lo posible compras desorganizadas y mal planificadas.

Otra variable de costos que obtuvo una baja calificación es la contribución del departamento para lograr la reducción de costos en las divisiones, como se presenta en el gráfico 3.5. Esta calificación se fundamenta en la percepción que tienen las divisiones, sin

embargo, estos no conocen en detalle el esfuerzo que debe hacer el GPO por conseguir mejores precios. La función principal de GPO es precisamente contribuir con ahorros y precios competitivos. A pesar de esto, el GPO por ser un departamento que da servicios debería tener un mayor acercamiento con sus clientes para identificar formas que los clientes consideran que deberían mejorar. Esta debería ser una comunicación recíproca.

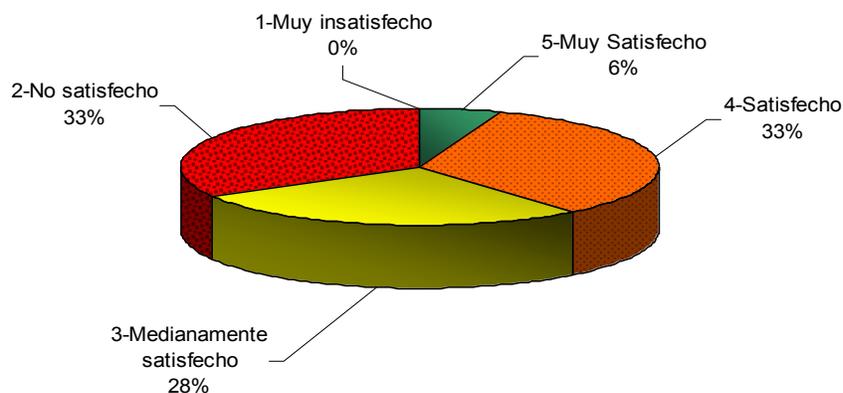
Gráfico 3.5. Nivel en que GPO contribuye al negocio a reducir costos



(Fuente: Encuesta aplicada)

De manera similar a la contribución en costos, la satisfacción en cuanto a las ideas y aportes del GPO para mejorar los precios de los productos ofrecidos es levemente satisfactoria, de acuerdo con sus clientes ya que el 56% afirman estar o medianamente o no satisfecho. (Ver gráfico 3.5.)

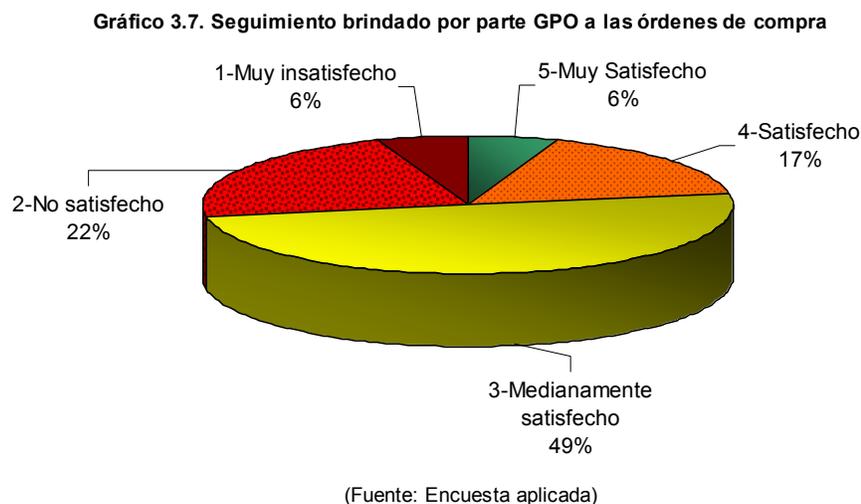
Gráfico 3.6. Ideas o alternativas aportadas por el GPO que mejoren los precios y productos ofrecidos



(Fuente: Encuesta aplicada)

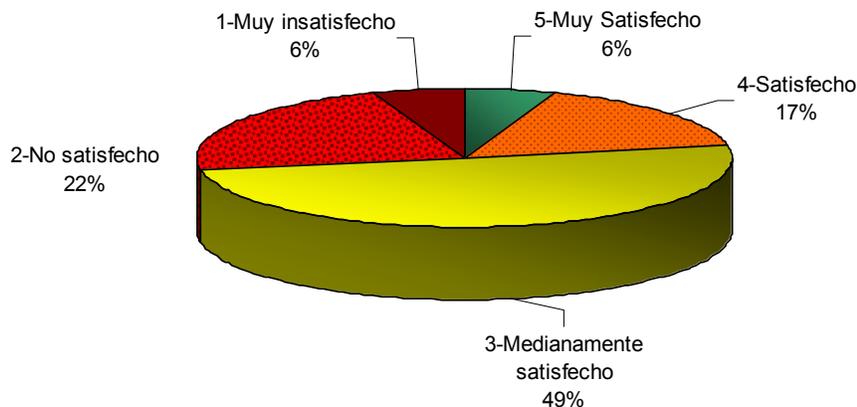
Esto revela que las divisiones consideran que GPO debería tener una participación más activa en la búsqueda de productos sustitutos, especialmente para aquellos que aún nos los tienen y que son críticos, o bien generar ideas que ayuden a minimizar los costos de los productos actuales. Esta labor requiere sin duda de una capacitación para conocer las nuevas tendencias o innovaciones en el mercado.

Por otra parte, algunos clientes en las divisiones consideran que el seguimiento que le da el GPO a las órdenes de compra, debería mejorar. En el gráfico 3.7. se presentan varias percepciones encontradas sin embargo, más de la mitad de los encuestados no está realmente satisfecho en este sentido.



El seguimiento que da GPO solo aplica para aquellas órdenes que colocan a proveedores internacionales. La gran mayoría se recibe en los Estados Unidos y de ahí se envían a las divisiones en Latinoamérica. El volumen de compras que colocan los compradores es grande, por lo que es sin duda difícil dar un seguimiento y cumplir a la vez con sus funciones regulares. Además, sin un sistema de información que apoye esta labor, la tarea se vuelve más complicada. En este sentido GPO debería buscar apoyarse en sistemas de información que simplifiquen esta labor y no atrase a los compradores de las tareas de negociación y análisis de precios.

Gráfico 3.8. Calidad de la información brindada por GPO para apoyar nuestras operaciones



(Fuente: Encuesta aplicada)

La otra variable analizada es la calidad de la información que GPO brinda para apoyar las operaciones de las divisiones, como por ejemplo análisis de rotaciones de inventarios por compañía, bodegas, familias, o bien comportamientos de precios, análisis de proveedores, entre otras. Solo 11% de los encuestados se sienten satisfechos en este sentido como se aprecia en la figura 3.8. Tradicionalmente la función de GPO se centraba solo en compras, sin embargo, la gestión de inventarios está tomando un papel más importante dentro del departamento. Actualmente, el GPO tiene un papel activo sobre los inventarios de resinas, papel y paletas, pero debería lograr un mayor liderazgo. De acuerdo con el encargado de planificación de inventarios de estas tres familias de materiales, el GPO prepara análisis de inventarios, sin embargo las divisiones también llevan sus análisis por aparte. En este sentido se nota una falta de unificación de criterios y posiblemente duplicación de esfuerzos.

Estas cinco variables con menor calificación revelan que GPO debe tener un mayor liderazgo y compenetración con las divisiones, especialmente en materia de inventarios. Otras variables como actitud, tiempo de respuesta, capacidad de solucionar problemas han tenido mejores resultados, lo cual indica que el GPO tiene personal profesional orientado al servicio al cliente, aspecto muy importante para la buena imagen del GPO.

3.3. Procesos internos

Como se explicó en el capítulo III, los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

De acuerdo con esto, los principales procesos que se identifican en el GPO se centran en los procesos de compras y de análisis de inventarios. Estos son:

Negociación: El GPO debe desarrollar negociaciones de compras para conseguir buenos productos, precios competitivos y constantes, ante cambios repentinos en el mercado.

Evaluación de proveedores: Evaluar el desempeño de proveedores estratégicos es fundamental con el fin de la empresa seleccione aquellos que mejor satisfagan sus requerimientos. Como se explicó en el capítulo anterior, el GPO evalúa periódicamente el desempeño de los proveedores más relevantes en términos de plazos de entrega, calidad servicio y tendencia de precios; sin embargo, no se analizan hoy en día otras variables cualitativas como garantía o bien competitividad de sus precios en el mercado ni tampoco los proveedores pueden tener una realimentación en línea de cómo es valorado su desempeño. De ahí que es necesario medir a los proveedores tanto cuantitativamente como cualitativamente.

Generación de órdenes: En este sentido, medir el tiempo promedio de generación de órdenes es fundamental para controlar la respuesta de los compradores antes los requerimientos del negocio. El tiempo promedio de generación de la generación de la orden que se ha establecido desde que se recibe la requisición es de 5 días.

Mantener una rotación óptima de inventarios: Este aspecto es determinante con el fin de controlar los niveles de inventarios de las divisiones. El GPO está teniendo un papel activo en el control de los inventarios, de ahí que es necesario que monitoree los niveles de estos para, junto con las divisiones, realizar acciones que mantengan la rotación deseada.

Finalmente, es conveniente para el GPO evaluar la percepción de proveedores como un proceso interno que le permitirá al departamento conocer desde la perspectiva de los proveedores algunos puntos débiles que pueden estar incidiendo en el desempeño del departamento y que solo con realimentación de los proveedores es posible conocer, como por ejemplo, el proceso de pago, o bien, el trato de los compradores.

3.4. Aprendizaje y crecimiento

El análisis dentro del factor de aprendizaje y crecimiento se desarrolla desde 3 aspectos: el capital humano, el capital organizacional y los sistemas de información.

3.4.1. Capital humano

Para que una organización como GPO se mantenga competitiva no solo debe contar con alta experiencia y buena organización, sino también debe mejorar continuamente sus procesos. Las ideas para mejorarlos y la actuación frente a los clientes deben provenir de los empleados que están más cerca de ellos. Para lograr que los empleados ayuden a mejorarlos deben estar motivados, ser productivos y sobre retenerlos en la organización. Bajo esta perspectiva del capital humano, Kaplan y Norton (2000) han descubierto que la mayoría de las empresas utilizan tres indicadores de resultados sobre los empleados:

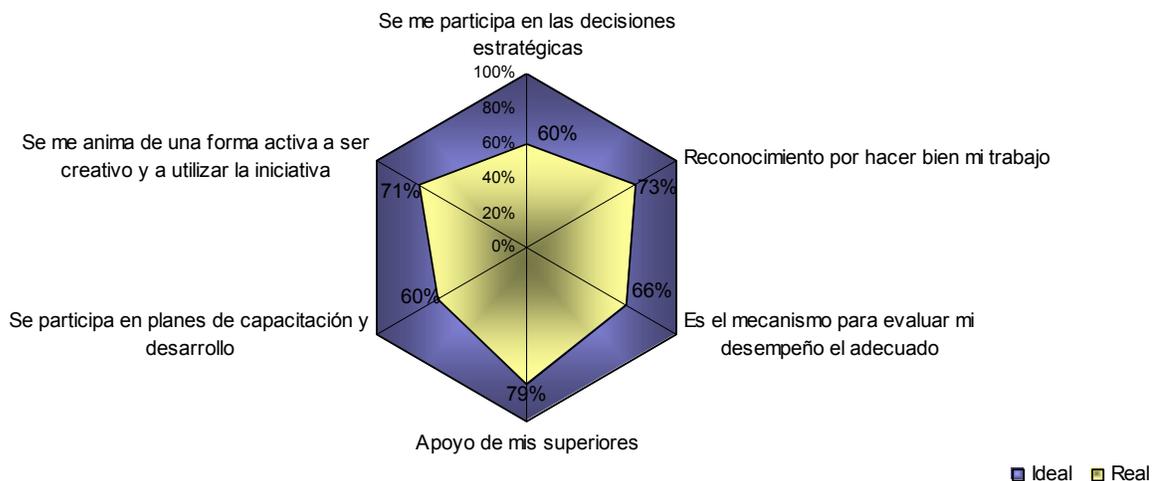
1. La satisfacción del empleado
2. La retención del empleado
3. La productividad del empleado

De estos tres, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

Para estudiar la situación actual de satisfacción del personal, se aplicó una encuesta al azar a 15 personas de las 26 que laboran en el departamento, que no se desempeñan en puestos de mando y que tienen más de seis meses de laborar en GPO, para así evaluar 6 importantes elementos de medición de satisfacción. Para cada uno de estos elementos se

solicitó priorizarlos en una escala de 5 a 1, siendo 5 el nivel más alto (muy satisfecho o excelente) y 1 el nivel más bajo (muy descontento o pésimo) el nivel. Los resultados obtenidos se muestran en el gráfico 3.9.

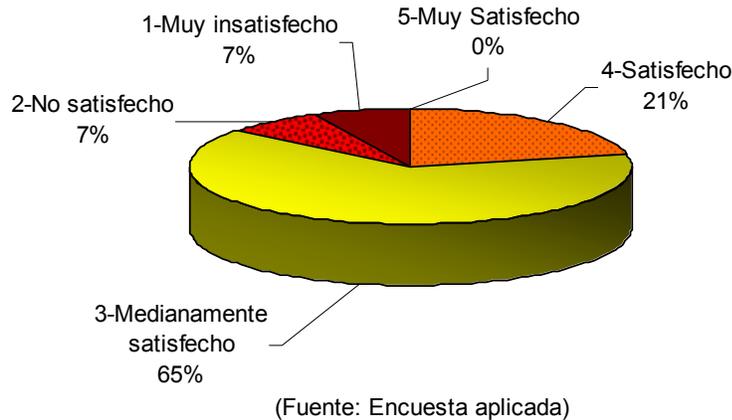
Gráfico 3.9. Resultados encuesta de satisfacción del empleado



(Fuente: Encuesta aplicada)

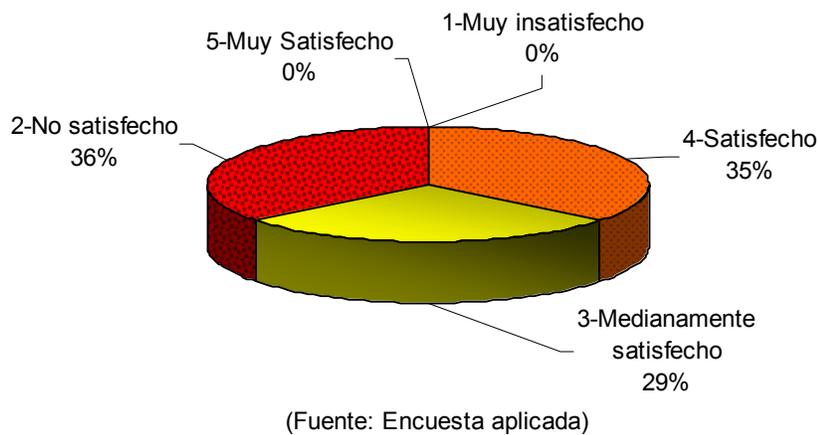
La encuesta evidencia a una organización con oportunidades de mejora en cuanto a los planes de capacitación y desarrollo que lleva a cabo para sus empleados. El GPO debe procurar no solo encontrar el mejor talento sino motivarlo y desarrollar en ellos sus competencias, para que se puedan desempeñar con éxito en la organización. En general, el nivel de satisfacción en cuanto a este aspecto es de un 60%, que se interpreta como medianamente satisfecho. Si se observa el gráfico 3.10., tenemos que del total de encuestados el 65% se encuentra medianamente satisfecho lo cual debe ser tomado en cuenta con cautela e interés por los altos mandos.

Gráfico 3.10. Participación en planes de capacitación y desarrollo



Por otra parte, a pesar de que los empleados se sienten satisfechos por el reconocimiento recibido y por el apoyo de sus superiores a ser creativos, los jefes de la organización podrían apoyar su gestión estratégica considerando la opinión del grupo como realimentación. En este sentido se evaluó el grado de participación que sienten los encuestados en las decisiones estratégicas del GPO y cuyos resultados se presentan en el gráfico 3.11. Ahí se observa que el 36% no se encuentra satisfecho, el 29% está medianamente satisfecho y el 35% sí se siente satisfecho.

Gráfico 3.11. Participación en las decisiones estratégicas

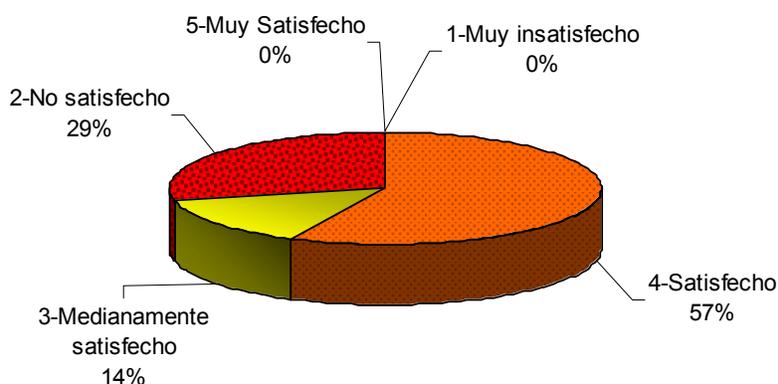


Otro aspecto evaluado y el cual es de gran interés para los altos ejecutivos de Chiquita, es la evaluación del desempeño. Como se explicó en el capítulo anterior, todos los empleados son sometidos anualmente a un proceso de evaluación de desempeño, el

cual debe hacerse a tiempo por parte de las jefaturas. Al consultar a los encuestados, si el mecanismo de evaluación que se usa es el adecuado, la gran mayoría afirma sentirse satisfecho con el mismo. En el gráfico 3.12. se presentan estos resultados.

Un 29% y 14% de los encuestados afirma sentirse regularmente satisfecho y no satisfecho respectivamente. Quizá estos sientan que las evaluaciones hechas por sus jefes no revelan el desempeño real del empleado, o bien son subjetivas. Los jefes deben realizar una evaluación no solo oportuna y adecuada, sino también deben motivar a que sea abierta para que exista una comunicación transparente entre ambas partes y así identificar oportunidades de mejora en el desempeño.

Gráfico 3.12. Mecanismo para evaluar el desempeño



(Fuente: Encuesta aplicada)

Los otros aspectos incluidos en la encuesta como apoyo de los superiores, reconocimientos por hacer bien el trabajo y motivación para ser creativo e innovador obtuvieron resultados generales de satisfacción de 79%, 73% y 71% respectivamente. Esto revela una satisfacción positiva del equipo de personas del GPO.

Se debe reconocer que la satisfacción del empleado es un indicador importante, pero a la vez difícil de medir por su naturaleza de subjetividad. Es decir, lo que motiva a un empleado no es lo mismo que motiva a otro. De ahí que los gerentes deben luchar por saber qué es lo que realmente motiva a su gente; sin embargo, para efectos prácticos el

GPO puede elaborar periódicamente una encuesta con aspectos claves por evaluar en el grupo y que puede ser aplicada al azar, a diferentes empleados en diferentes meses.

De esta manera, el GPO puede anticipar debilidades internas que pueden provocar la salida de empleados. La retención de los empleados representa fielmente un objetivo pues la organización tiene interés de conservar algunos empleados a largo plazo. La salida de un valioso talento representa una pérdida en el capital intelectual del negocio, de ahí que un indicador sobre este aspecto es sumamente importante y debe ser considerado.

Finalmente, para mantenerse competitivo y dar un excelente servicio, el GPO debe fortalecer las competencias del equipo orientado a mantener:

- ✓ alto conocimiento de la operación
- ✓ mayor conocimiento del mercado y sus dinámicas de comportamiento
- ✓ liderazgo en el departamento
- ✓ a su gente preparada y capacitada
- ✓ obtener acceso a un volumen mayor de compras (corporativo, regional)

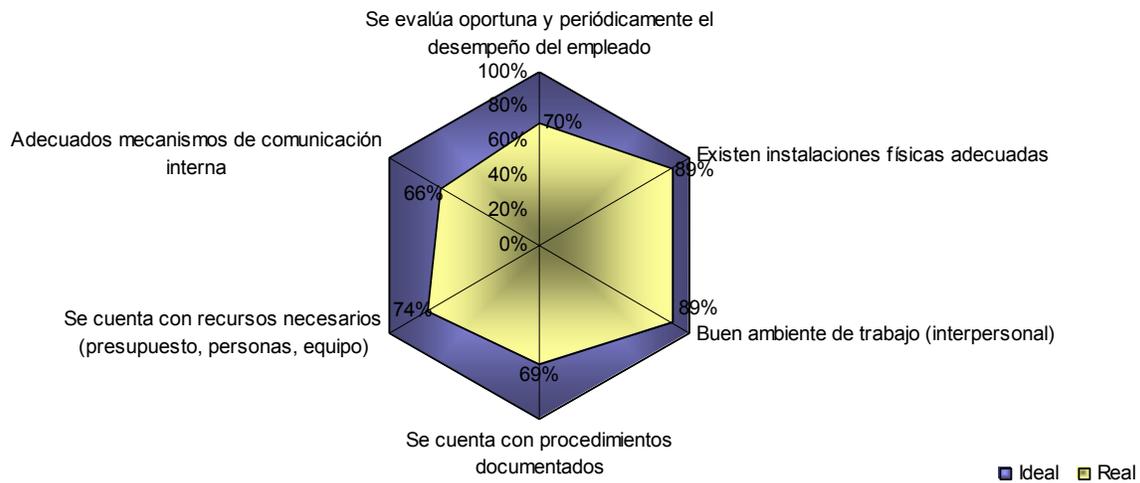
Estos requisitos le ayudan al GPO a mejorar no solo el servicio interno brindado sino establecer buenas negociaciones con proveedores y formar con ellos, relaciones colaborativas a largo plazo.

3.4.2. Capital Organizacional

Bajo la perspectiva organizacional del departamento, es importante que GPO cuente con los mecanismos adecuados para la evaluación de su desempeño organizativo.

Para diagnosticar y evaluar al GPO como organización, se aplicó una encuesta a 15 miembros del GPO. En la encuesta se consideraron 6 elementos básicos para tener un buen desempeño organizacional y los resultados de la misma se resumen en el gráfico 3.13.

Gráfico 3.13. Resultados encuesta capital organizacional



(Fuente: Encuesta aplicada)

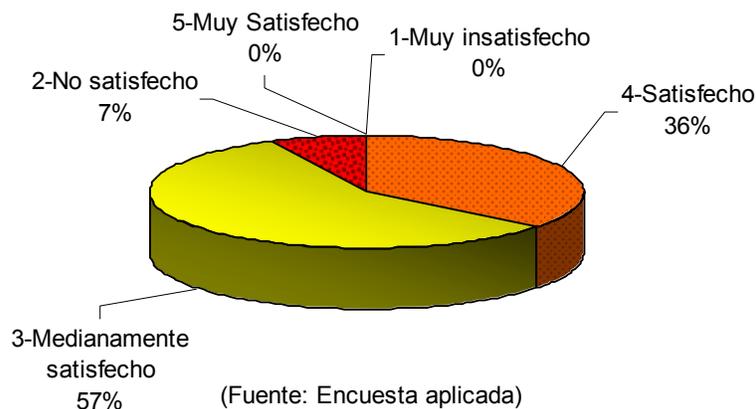
Como se aprecia en el gráfico anterior, el ambiente físico e interpersonal en GPO es considerado por los encuestados como muy satisfactorio. Contar con instalaciones adecuadas y ergonómicas genera un ambiente agradable para trabajar y, a la vez, es un factor de motivación. El empleado del GPO trabaja en promedio ocho horas al día durante 20 días al mes, tiempo que es quizá mayor al que pasa en su hogar. De ahí que contar con instalaciones físicas adecuadas (temperatura adecuada, mobiliario ergonómico, poco ruido, buen aspecto, entre otros) sea un aspecto determinante en el buen desempeño de un trabajador profesional de oficina. De igual manera, el clima laboral que exista es importante considerar. El GPO se aprecia como un departamento donde existe respeto mutuo y donde las personas se sienten a gusto trabajando con sus compañeros.

A pesar de que existe un clima laboral satisfactorio, se evidencia que la comunicación interna entre los miembros tiene oportunidades de mejora. En este sentido, existe una comunicación formal e informal tanto a nivel interno como externo. Sobre todo a lo interno, lo empleados deben sentirse en la capacidad de expresarse apropiadamente entre los niveles jerárquicos.

Chiquita Brands se destaca por contar con una Junta de Responsabilidad Corporativa donde los empleados pueden manifestar sus problemas o inquietudes, pero es importante revisar los mecanismos de comunicación interna (buzones, correo electrónico, cartas, etc.) del GPO para que los empleados se sientan confiados de manifestar sus opiniones y exponer sus ideas a sus supervisores.

De acuerdo con el gráfico 3.14., más de la mitad de los encuestados consideran que la comunicación interna es relativamente satisfactoria. Seis personas que equivalen al 36% de los encuestados afirman estar satisfechos con los mecanismos de comunicación. Por último, existe un 7% (1 persona) que percibe que no hay buenos mecanismos, lo cual debe ser atendido para evitar una fuga de capital intelectual, que es muy valioso en una organización pequeña como GPO.

Gráfico 3.14. Adecuados mecanismos de comunicación interna

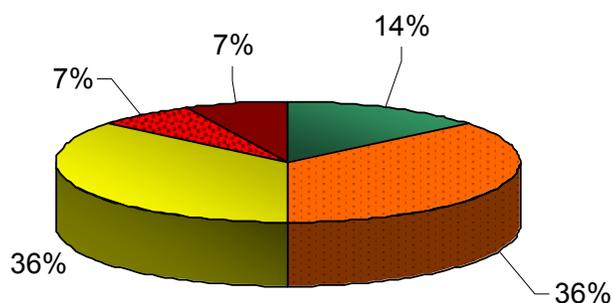


Un objetivo sumamente importante dentro de la estrategia corporativa es la evaluación puntual, oportuna y periódica del desempeño de los empleados. Chiquita se caracteriza por ser una compañía donde se realizan evaluaciones de desempeño una vez al año. Estas evaluaciones las realizan las jefaturas para medir y analizar las competencias de los empleados por departamento, con el fin de desarrollarlas, o bien, identificar áreas por mejorar. A la vez, estas sirven para identificar a los empleados de alto desempeño que representan un capital muy valioso dentro de la compañía.

La encuesta aplicada revela que la satisfacción general de los empleados con la periodicidad y oportunidad de su evaluación en su aniversario es de un 70%, o bien, satisfactoria. Este resultado indica que se debe hacer un esfuerzo por monitorear que este objetivo se cumpla en su totalidad.

El gráfico 3.15. presenta los resultados individuales en relación con este tema. Se tiene que solamente la mitad de las personas se encuentran muy satisfechas o satisfechas con la puntualidad de su evaluación.

Gráfico 3.15. Evaluación del desempeño de los empleados



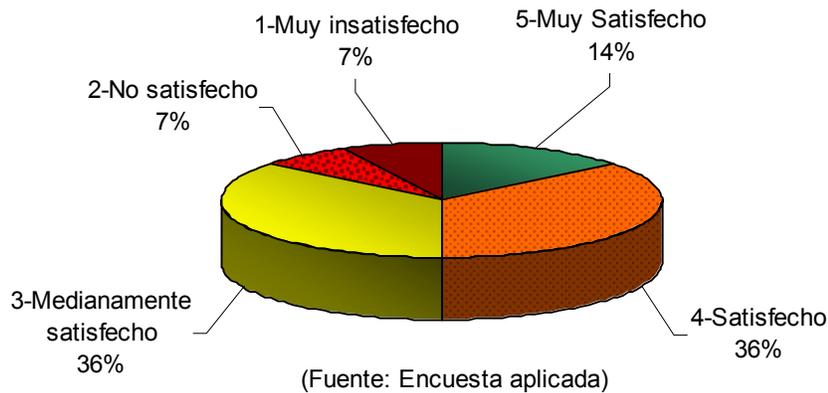
(Fuente: Encuesta aplicada)

Finalmente, es indispensable que toda organización cuente con procedimientos debidamente documentados no solo para cumplir con reglamentos o normas, sino también para que estos sirvan de apoyo a los nuevos talentos que ingresan a la compañía. De acuerdo con todos los encuestados, la existencia de procedimientos es levemente satisfactoria, como se aprecia en el gráfico 3.16., lo cual se debería mejorar en el futuro.

3.4.3. Sistemas de información

Los sistemas de información son importantes para mejorar los procesos internos y apoyar la toma de decisiones. Además, los empleados de una organización necesitan disponer de una información oportuna y confiable. Contar con la información necesaria en línea le permite a las organizaciones analizar las consecuencias de sus acciones, para evaluar su pertinencia en el futuro.

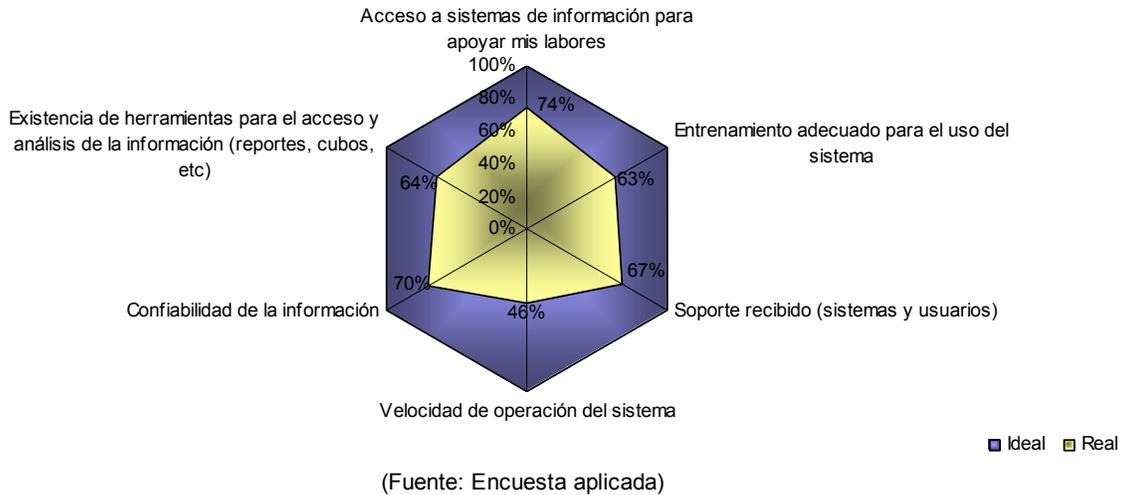
Gráfico 3.16. Existencia de procedimientos documentados



Para conocer la percepción de los individuos del GPO sobre la capacidad tecnológica con la que disponen, se realizó una encuesta a 15 empleados. En dicha encuesta se solicitó que evaluaran los aspectos solicitados de 5 a 1, siendo 5 el nivel más alto de satisfacción y 1 el nivel más bajo. En el gráfico 3.17. se resumen los seis aspectos evaluados como confiabilidad de los datos, velocidad del sistema remoto *Citrix*, soporte y capacitación recibida y el acceso a los sistemas y herramientas para apoyar las tareas.

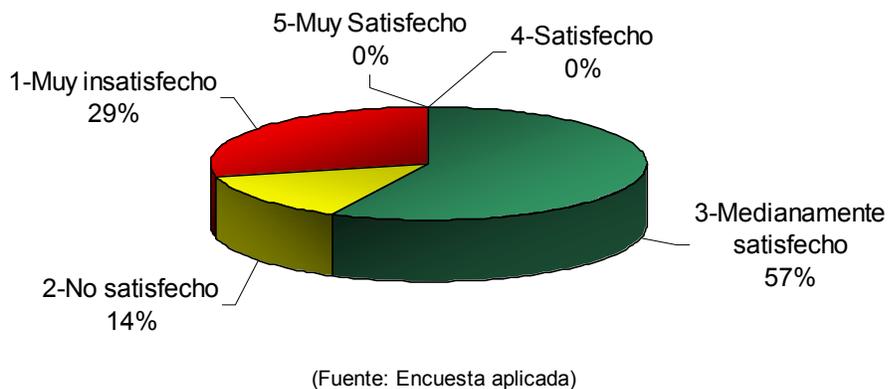
En términos generales, los usuarios se sienten levemente satisfechos con los sistemas de información existentes, lo cual evidencia que los altos mandos del GPO deben buscar un mayor fortalecimiento tecnológico en el departamento. Deben prestar especial atención a aquellos factores tecnológicos que presentan debilidades y puedan afectar el desempeño de los empleados, como por ejemplo la velocidad de operación del sistema, la capacitación recibida y la existencia de herramientas para el análisis. De acuerdo con gráfico 3.17., el nivel de satisfacción general sobre la velocidad de operación del sistema es de un 46%, lo cual podemos interpretar como regular.

Gráfico 3.17. Satisfacción sobre los sistemas de información



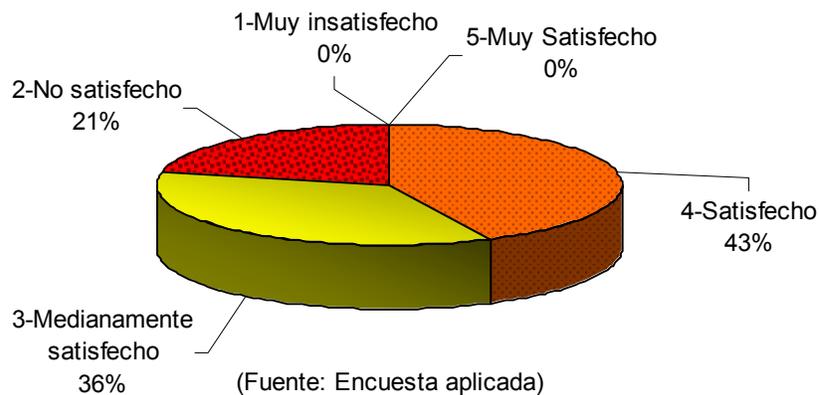
Del total de los encuestados, el 57% se encuentran medianamente satisfechos como se observa en el gráfico 3.18., y el restante 43% no se considera complacido con la velocidad. Los servidores de *JDEdwards* se encuentran en el estado de Cincinnati en los Estados Unidos de América y es a través de acceso remoto que se accede ese sistema, de ahí que los usuarios experimenten un desempeño diferente a otras aplicaciones como el correo electrónico cuyos servidores se encuentran en el Oficentro Forum en Santa Ana donde se ubica GPO. La velocidad de operación del sistema es determinante en los procesos diarios como la generación de órdenes de compra o bien la ejecución de un reporte; de ahí que el GPO debe solicitar más apoyo en este sentido.

Gráfico 3.18. Velocidad de operación del sistema



Otro importante factor evaluado en la encuesta y cuyos resultados se presentan en el gráfico 3.19. es la existencia de herramientas para el acceso y análisis de la información que apoyen los procesos. Normalmente, por restricciones de licencias, algunos usuarios no reciben acceso a herramientas de análisis, o bien, los sistemas de información disponibles carecen de reportes y aplicaciones específicos para el negocio. De acuerdo con el gráfico 3.19. hay un nivel general de satisfacción de un 64%, que se interpreta como levemente satisfechos. Si se revisan los resultados obtenidos individualmente para ese elemento en el gráfico 3.11, tenemos que el 43% no está satisfecho, lo que revela que todavía existe una necesidad por atender en este sentido.

Gráfico 3.19. Existencia de herramientas para el acceso y análisis de la información (reportes, cubos, etc)

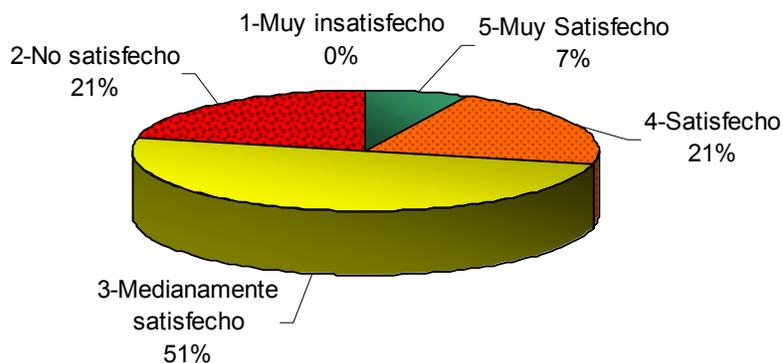


Como se describió en el capítulo anterior, algunos reportes de indicadores se preparan en hojas de cálculo y luego se realizan presentaciones electrónicas cuyo desarrollo requiere de valioso tiempo, que puede dedicarse a otras tareas que agreguen mayor valor. Hoy en día la automatización de este tipo de procesos es fundamental para que los empleados puedan, no solo interpretar la información, sino también medir las consecuencias de sus acciones y tomar decisiones.

Tener acceso a los sistemas y contar con herramientas tecnológicas no es suficiente, hasta que no exista una adecuada capacitación. Existen usuarios con facilidades para adaptarse y comprender más rápidamente el funcionamiento de un determinado sistema, pero también hay empleados que necesitan una mejor preparación que está directamente relacionada con el grado de complejidad del sistema. En este sentido la encuesta revela que

la preparación tecnológica es satisfactoria, pero todavía hay oportunidades de mejora. De acuerdo con el gráfico 3.20., el 21% de los encuestados no se siente satisfecho con la capacitación recibida en sistemas.

Gráfico 3.20. Entrenamiento adecuado para el uso del sistema



(Fuente: Encuesta aplicada)

Finalmente, los otros elementos evaluados como confiabilidad del sistema, soporte recibido y acceso a los sistemas obtuvieron calificaciones de 70%, 67% y 74% respectivamente, que se interpreta como satisfactorio.

3.6. Análisis FODA

Reconocer las principales fuerzas del entorno le facilita al GPO no solo identificarlas, sino afrontarlas de manera ofensiva y defensiva, mediante estrategias que minimicen amenazas y maximicen oportunidades. Además, es importante analizar las fortalezas y debilidades del negocio con el fin plantear estrategias que busquen maximizar esos puntos fuertes, minimizando simultáneamente aquellos obstáculos internos, que sean un impedimento para la competitividad y crecimiento.

A continuación se analizan las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del GPO.

3.6.1. Fortalezas

- Por ser un departamento global compartido, el GPO tiene una ventaja competitiva para negociar con sus proveedores y conseguir mejores condiciones de compra, al poder consolidar mayores volúmenes de compra para satisfacer las necesidades de todas las divisiones productoras a las que sirve.
- Otra fortaleza que se destaca es la experiencia de varios años que poseen muchos de los compradores lo que le permite a la organización lograr buenas negociaciones con los proveedores y también para generar ideas innovadoras de ahorro, según las condiciones imperantes.
- El 38% de los que trabajan en GPO es gente joven que tiene menos de treinta años de edad, son profesionales y son egresados de universidades, lo cual le permite al GPO tener una mezcla de conocimientos para fortalecer el departamento.
- La cultura de valores predicados por Chiquita a todos sus empleados, sirven de base para que departamentos como GPO se rodeen de profesionales no solo técnicamente capacitados sino con excelentes principios éticos, morales y sobre todo preparados culturalmente a trabajar con diferentes personas de varias regiones del mundo.

3.6.2. Oportunidades

- Altas posibilidades de mostrar las capacidades como departamento de compras global ante *Chiquita*, lo cual le da la oportunidad de crecer de manera sostenible y mejorar su competitividad, expandiendo además sus servicios para otras compañías de la multinacional.
- Oportunidad de incrementar su participación en las divisiones actuales ofreciendo no solo a través de la compra de excelentes productos, sino brindando otros

servicios innovadores que añadan valor a los procesos productivos de sus clientes internos.

- El tener una mayor participación y poder en la toma de decisiones le permite cumplir con una mejor planificación de compras, para cumplir expectativas de corto y largo plazo de las altas gerencias.
- El GPO puede tener un mayor impacto y poder en el control de los inventarios de las divisiones.
- La potencial participación y crecimiento le dan la oportunidad al GPO de abrir estratégicamente otras oficinas alternas en diversas regiones del mundo, como en Europa, África (donde se están iniciando operaciones de producción), Sur América y los Estados Unidos que le permitan tener mayor cercanía, no solo con algunos proveedores, sino también con los clientes a quienes sirve.

3.6.3. Debilidades

- El proceso actual de evaluación de los proveedores, principalmente desde el punto de vista del proveedor, ya que no existe una gestión de evaluación periódica de proveedores donde se mida oportunamente y en línea el desempeño de los principales proveedores y donde estos conozcan a la vez, cuál es la percepción de GPO con respecto a ellos.
- El GPO no se realimenta con la percepción de los proveedores, proceso que resulta muy valioso para obtener información, sobre aquellas áreas que sus proveedores identifican como débiles en GPO.
- Se evidencia una falta de compenetración entre GPO y las divisiones. No se hacen evaluaciones periódicas de la percepción de los clientes internos con respecto al

desempeño del GPO, perdiéndose así un vínculo muy importante para la realimentación.

- En algunos casos el GPO funge como tomador de decisiones y en otros es simplemente un ejecutor en materia de inventarios. Esto hace que ciertas situaciones no cumplan con objetivos de largo plazo debido a que tienen que hacer compras de corto plazo, por falta de planificación en las divisiones.
- Se identifica un sistema de información con problemas de lentitud y además escaso proceso de generación de reportes dinámicos para el análisis.
- La mayoría de los reportes existentes se hacen manualmente con ayuda de hojas de cálculo. La mayor intervención humana para la manipulación de los datos y reportes retrasa el proceso y a la vez representa un riesgo.
- Los sistemas de información se perciben como lentos y medianamente confiables.
- Por otra parte, existe una débil gestión en materia de capacitación y actualización sobre todo en las áreas de sistemas y seminarios de compras.
- El GPO experimenta una regular comunicación interna y satisfacción del empleado.

3.6.4. Amenazas

Las amenazas más relevantes que se identifican, se sitúan en tres grupos: naturales, políticas y económicas.

- Las amenazas naturales (como las descritas en el capítulo II) pueden eventualmente afectar enormemente las operaciones, lo cual presiona significativamente al GPO en tales eventualidades, para conseguir proveedores que tengan capacidad de respuesta para suplir en el menor tiempo, al precio idóneo y con la calidad deseada, los materiales que se necesitan para mantener la empresa operando.

- Las cuotas impuestas en Europa al banano procedente de países fuera del grupo ACP⁶ no solo inciden en los precios de los productos en ese mercado, sino que afectan directamente los márgenes de utilidad de Chiquita. Esto provoca una mayor presión por reducción de costos y gastos, lo cual se traduce en el área de materiales en un muy limitado presupuesto y en una búsqueda más agresiva de proveedores con mejores precios y condiciones comerciales, que le permitan a las divisiones y por ende a Chiquita, mantener la competitividad del sector.
- La variabilidad en el precio del petróleo afecta el precio y oferta de todas las materiales primas que necesita Chiquita y que adquiere a través del GPO, principalmente aquellas que son indispensables en el proceso productivo.

3.6.5. Matriz FODA para desarrollar acciones estratégicas

A partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del GPO se realiza una matriz para desarrollar acciones estratégicas, según las variables analizadas en los apartados anteriores. Dicha matriz se presenta en la figura 4.1.

Una vez establecidas las principales acciones estratégicas se procede a elaborar una propuesta, en el capítulo IV, donde con ayuda de dichas acciones se definen los objetivos estratégicos que se deben considerar para construir el CMI, basados en una estrategia genérica que puede adoptar el GPO a mediano plazo.

⁶ Asia, Caribe y Pacífico

Figura 4.1. Matriz FODA para desarrollar acciones estratégicas

	Fortalezas	Debilidades
	Negociar consolidadamente mayores volúmenes de compras para las divisiones	Proceso actual de evaluación de proveedores
	Alta experiencia de su equipo de compras	Falta de compenetración entre GPO y las divisiones
	Mezcla de equipos experimentados con equipo joven y proactivo	Lento proceso de generación de reportes dinámicos para el análisis
	Cultura de valores y principios	Falta capacitación en sistemas y actualización en temas de interés del departamento.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Oportunidades de crecimiento y desarrollo	Impulsar más negociaciones de mediano y largo plazo con proveedores estratégicos	Fortalecer las competencias del equipo humano y los sistemas de información
Incrementar la participación en las divisiones actuales y la toma de decisiones estratégicas		Mejorar las relaciones con los clientes internos para tener mayor participación y mejorar la toma de decisiones.
Mayor control en la administración de los niveles de inventarios de las divisiones		Administrar adecuadamente los niveles de inventarios de las divisiones
Abrir oficinas en otras partes del mundo		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Desastres naturales	Establecer planes de contingencia para eventualidades	Evaluar proveedores alternativos que responden eficientemente ante eventualidades
Variabilidad en el precio del petróleo	Desarrollar proyectos de ahorro efectivos para sus clientes internos	Mejorar proceso de evaluación de proveedores para seleccionar los que mejor ayuden a minimizar la variabilidad en los precios cumpliendo además los requerimientos de los clientes
Limitado presupuesto producto de condiciones actuales del mercado	Administrar eficientemente el presupuesto sosteniendo la competitividad del departamento	Desarrollar planes de capacitación para aquellas áreas débiles, de acuerdo a los recursos disponibles y logrando los objetivos planteados

(Fuente: Elaboración propia)

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ORGANIZACIÓN DE ABASTECIMIENTO GLOBAL (GPO)

En el presente capítulo se diseña una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Organización de Abastecimiento Global de *Chiquita Brands International*. Para la elaboración de la misma es necesario desarrollar una serie de pasos relacionados entre sí, por lo que se utiliza una metodología de siete pasos, la cual es el resultado de combinar las metodologías planteadas por Kaplan y Norton (2000), Nils-Göran (2000) y Van der Leer (2006).

La metodología propuesta para elaborar el CMI es la siguiente:

1. Establecer y confirmar la misión, visión y valores
2. Establecer y confirmar la estrategia y las perspectivas
3. Determinar los objetivos e indicadores estratégicos
4. Determinar factores críticos para el éxito
5. Construir el mapa estratégico
6. Diseñar el Cuadro de Mando Integral
7. Desarrollar el plan de acción

En términos generales la elaboración del CMI para gestionar la estrategia es un proceso continuo que se divide en dos etapas, la construcción del mismo y su puesta en práctica en la empresa. Esta propuesta representa el primer paso en GPO para gestionar su estrategia con ayuda del CMI, sin embargo la iniciativa de utilizarlo en la organización es un compromiso que la alta dirección del departamento debe asumir periódicamente.

4.1. Establecer y confirmar la misión, visión y valores

La misión actual del GPO es: *“Buscaremos continuamente las mejores oportunidades en cuanto a negociación de materiales y servicios, y administración de materiales, alcanzando y excediendo las expectativas del cliente, apoyando las operaciones y asegurando la competitividad y crecimiento de nuestro negocio”*.

Con base en las definiciones de la misión explicadas en el capítulo I, en el cuadro 4.1. se analiza la efectividad de esta misión.

Cuadro 4.1. Análisis de la misión según elementos que la definen

La misión:	Observaciones / recomendaciones
1. ¿Define la razón de ser de la organización y lo que se debe hacer?	A pesar de que la misión actual expone lo que se debe hacer, no define claramente el propósito del negocio en el que se encuentra sino en el negocio que desearía estar.
2. ¿Identifica mercados/clientes objetivos y productos fundamentales?	En términos generales la misión del GPO centra su atención en sus clientes, sin embargo, por ser un departamento se recomienda ser enunciar más específicamente la industria a la que pertenecen. Por otra parte, sí establece que su actividad está enfocada hacia negociar y administrar materiales y servicios.
3. ¿Unifica esfuerzos?	El enunciado de la misión orienta al departamento a llevar a cabo tres tareas: buscar oportunidades de negociación, administrar materiales y satisfacer sus clientes.
4. ¿Reta a la organización?	Sí reta a la organización a buscar las mejores oportunidades en negociación de compras y a ser competitiva.
5. ¿Es atractiva y llega al interior de las personas?	A diferencia de la misión de <i>Chiquita Brands International</i> la misión actual del GPO es menos inspiradora, pero sutilmente motiva a exceder las expectativas de sus clientes.
6. ¿Es comprensible porque requiere poca o ninguna explicación?	Esta misión es clara en dos aspectos importantes para un departamento de compras, buscar las mejores oportunidades de negociación y administración de materiales

(Fuente: Elaboración propia)

A partir del análisis anterior, se complementa y reestructura el enunciado actual de la misión y se propone la siguiente:

“Buscamos continuamente las mejores oportunidades en cuanto a negociación de materiales, servicios y administración efectiva de materiales, para apoyar las operaciones diarias de las diferentes unidades de negocios de Chiquita Brands Internacional a las que servimos, asegurando además la competitividad y crecimiento sostenible de nuestro negocio”.

A pesar de que la misión es necesaria en toda organización es solo el punto de partida. La visión y valores complementan los aspectos principales de la planeación estratégica.

Posteriormente se procede a analizar la visión actual del GPO la cual es

“GPO será reconocida como una organización multidisciplinaria que trabaja en un contexto dinámico y global, caracterizada como la mejor competencia en negociación”.

El enunciado de la visión debe ser una síntesis de un poderoso ejercicio sobre la condición futura que la empresa desea con respecto a sus principales protagonistas: los accionistas, los clientes, los colaboradores y la comunidad a la que sirve. A pesar de que esta visión expresa las aspiraciones futuras del departamento, debería ser más específica en lo que aspira llegar a ser y además enfocarse en sus protagonistas como los clientes y accionistas. Por este motivo, se propone un cambio a la visión, como sigue:

“La Organización de Abastecimiento Global será reconocida por los inversionistas, clientes internos, proveedores y colaboradores de Chiquita Brands International, como una organización altamente competitiva y multidisciplinaria que con los productos y servicios que ofrece, alcanza y excede las necesidades y expectativas de sus clientes internos, destacándose como la mejor competencia en negociación que trabaja en un contexto dinámico y global con las mejores oportunidades de desarrollo para su personal”

Finalmente, a pesar de que la organización no tienen definidos sus propios valores, sí comparte los valores corporativos de *Chiquita Brands International* mostrados en el segundo capítulo y que son: integridad, respeto, oportunidad y responsabilidad. Recordemos que estos valores se elaboraron a finales de la década de 1990, cuando Chiquita involucró a cerca de mil empleados en discusiones y entrevistas sobre sus valores personales y los valores que creían que Chiquita debía representar. Estos valores cumplen ya dieciséis años de describir la cultura de la empresa y son estipulados en el Código de Conducta y resguardados por la Junta de Responsabilidad Corporativa.

4.2. Establecer la estrategia y perspectivas

4.2.1. La estrategia

Como se mencionó en el capítulo I, Hill y Jones (1996) plantean que la selección de las estrategias pueden contener alternativas a nivel funcional, de negocios, globales y a nivel corporativo. En el caso del GPO la estrategia es de carácter funcional, es decir, está dirigida a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de una compañía como compras, administración de materiales y mercadeo, entre otras.

El carácter descriptivo del cuadro de mando integral lleva frecuentemente no solo a nuevas ideas sobre la visión y misión de la organización sino también a una confirmación o reconsideración de su estrategia planteada con anterioridad. Por este motivo y con base en el análisis del capítulo anterior, se recomienda que GPO se oriente hacia una estrategia de dos puntas: estrategia de enfoque de costos y estrategia de productividad, que le permitan obtener una ventaja competitiva a Chiquita en sus costos.

4.2.2. Perspectivas

Las perspectivas que se proponen para la construcción del CMI son las propuestas por Kaplan y Norton (2000), específicamente para un departamento funcional:

- ✓ Financiera
- ✓ Clientes
- ✓ Procesos internos
- ✓ Aprendizaje y crecimiento

En cada perspectiva se resumen los principales elementos del entorno e internos analizados en el capítulo anterior y que servirán para determinar los objetivos estratégicos.

4.2.2.1. Perspectiva financiera

Como se explicó en el capítulo I, los objetivos de la perspectiva financiera sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Kaplan y Norton (2000) han descubierto que existen tres temas financieros que impulsan la

estrategia empresarial: -crecimiento y diversificación de los ingresos, -reducción de costos y mejora de la productividad y –utilización de los activos y estrategia de inversión.

En el caso de Chiquita, la reducción de costos y mejora en la productividad se identifican como dos temas que se deben considerar para el sostenimiento y competitividad del negocio. Alcanzar unos niveles de costos competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayor rentabilidad y rendimiento sobre las inversiones, en una economía global caracterizada por los constantes incrementos de los precios de las materias primas. En este sentido, GPO tiene la responsabilidad financiera de contribuir con la compañía no solo con costos competitivos a través de excelentes negociaciones con proveedores, sino también generando ahorros por medio de proyectos de innovación de materiales y apoyando una gestión apropiada de inventarios.

Por otra parte, es importante que todos los departamentos funcionales de Chiquita cumplan con su presupuesto y mantengan un nivel de gastos adecuado con las operaciones. Sin embargo, este objetivo ha de ser equilibrado con otras medidas de actuación de las perspectivas de los clientes o procesos internos, para que no interfieran con la consecución de los objetivos definidos en esas dos perspectivas. Más que centrarse en un objetivo de reducción de gastos, el GPO debe centrarse en cumplirlo y aumentar su eficiencia a través mayores transacciones o mejores procesos, entre otros, que busquen elevar la productividad del departamento.

Finalmente, como se explicó en el capítulo tres, otra forma de cuantificar el éxito de esta estrategia es midiendo los precios de compras que obtiene el departamento, comparados con los del mercado, para analizar su competitividad.

4.2.2.2. Perspectiva de clientes

Normalmente, en las perspectivas del cliente, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir y que representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros.

En el caso de un departamento funcional como el GPO, esta perspectiva es muy importante para medir la satisfacción de los clientes internos desde los puntos de vista de servicio, calidad ofrecida y contribución a ahorro de costos, que sirvan para verificar si efectivamente están satisfaciendo sus necesidades. Algunos recursos corporativos como compras y tecnología de información, entre otros, no están sujetos a evaluaciones de mercado y terminan como una desventaja competitiva en vez de representar una ventaja. Quizá en estos casos, las empresas decidan proveerse de estas funciones desde el exterior. De ahí que gran parte de la supervivencia del departamento y asignación de presupuesto dependa de cuán eficiente es, administrando los recursos para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y por ende, de la compañía.

4.2.2.3. Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva identifica los procesos más críticos para conseguir los objetivos financieros y de los clientes. En este sentido y con ayuda del análisis del capítulo III, se han identificado cuatro importantes objetivos con los cuales se propone iniciar esta perspectiva. Estos son: evaluar eficientemente el desempeño de los proveedores, incrementar negociaciones de compras para lograr mantener precios competitivos, optimizar el tiempo promedio de generación de órdenes y mantener una rotación óptima de inventarios.

Evaluar eficientemente el desempeño de los proveedores estratégicos que proveen por lo menos el 80% de los materiales y servicios que la operación necesita, es fundamental para trabajar con aquellos que mejor satisfacen las necesidades de la compañía. De manera similar, el GPO debería buscar continuamente incrementar las negociaciones de compras que le aseguren precios competitivos a largo plazo. No todos los materiales es recomendable negociarlos, ya que existen compras esporádicas, sin embargo, sí es necesario para aquellos productos y servicios estratégicos.

Otro objetivo importante es el tiempo que transcurre desde que nace el requerimiento de compra de la división, hasta que se le entrega el producto solicitado. Las entregas a tiempo representan un recurso valioso para la competitividad ya que hoy en día se debe hacer más eficiente la administración del inventario. El aporte del GPO en este

sentido no solo es monitorear el tiempo de entrega del proveedor, sino también el tiempo que transcurre entre la solicitud y la generación de la orden de compra. De esta forma el GPO puede medir cuán eficientes son los procesos previos involucrados para generar los órdenes como licitaciones, cotizaciones y aprobaciones, entre otros.

Por último, se debería considerar evaluar la percepción de los proveedores. Esto se justifica desde el hecho de que el departamento negocia con proveedores sobre los cuales puede que tenga o no una gran influencia, por lo que la percepción que tengan los más estratégicos es importante para recibir realimentación y lograr mejores negociaciones que a la vez contribuyan con ahorros y costos competitivos.

4.2.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La última perspectiva que se propone es la de aprendizaje y crecimiento, y su importancia se justifica en que sus objetivos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del CMI.

Bajo esta perspectiva se desarrollan cuatro objetivos necesarios para las otras perspectivas: retener los empleados de alto desempeño, realizar las revisiones de desempeño a tiempo, tener empleados motivados y mantener un personal capacitado.

El retener a los empleados de alto desempeño es un compromiso de la empresa por retener el mejor talento. Este objetivo como se analizó en el capítulo anterior, es del interés de la alta dirección para todas las unidades de negocios de la compañía. Para identificarlos, las organizaciones deben realizar oportunamente las evaluaciones de desempeño, que además son una valiosa herramienta para identificar y analizar las competencias de los empleados y desarrollarlas dentro de la compañía.

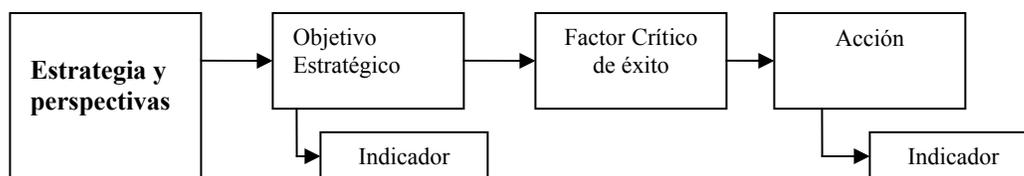
Con esto se pretende además mantener empleados motivados para que colaboren con dar excelente servicio, generen ideas de ahorros, mejoren los procesos y aprovechen eficientemente los recursos disponibles. Como se ha analizado, el recurso humano en GPO es pieza fundamental para el alcance de las metas planteadas.

Finalmente, el entrenamiento y actualización en temas de interés tienen un papel fundamental en el futuro de la organización. La capacitación debe verse como una inversión necesaria, si se pretende mantener un equipo de alto desempeño.

4.3. Determinar los objetivos e indicadores estratégicos

Una vez definidas las estrategias y las perspectivas, el siguiente paso es proponer los indicadores de los objetivos estratégicos, los factores críticos del éxito y las acciones por seguir, los cuales siguen la relación que se muestra en la figura 4.1.

Figura 4.1. Esquema relacional usado para plantear los diferentes tipos de indicadores



(Fuente: Elaboración propia)

4.3.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se determinan para cada una de las perspectivas que componen el CMI. Son objetivos orientados hacia el futuro, que si se llegan a alcanzar, podrán hacer realidad la estrategia de la organización. Como un todo, conforman el plan de la organización para alcanzar la estrategia, pero individualmente permiten obtener liderazgo en la industria, mantener ventaja competitiva y traducir la estrategia en partes manejables, entre otros.

Cuando se elaboran objetivos estratégicos es muy importante asegurarse que están alineados con la estrategia de la organización y que estén balanceados entre sí, para que estén proporcionalmente distribuidos en número entre las perspectivas y así mantener el equilibrio característico de un CMI. Además, los objetivos deben ser retadores y

dinámicos, ya que al alcanzarse un objetivo o cambiar la estrategia, es de esperar que la organización busque otros.

Con esta premisa, se proponen los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas y los cuales se muestran en el cuadro 4.2.

Cuadro 4.2. Objetivos estratégicos propuestos por perspectiva

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Responsabilidad Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuir con costos competitivos ▪ Administrar eficientemente el presupuesto destinado al departamento ▪ Contribuir con ahorros en compras
Clientes Internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar satisfacción de los clientes internos por medio de un excelente servicio ▪ Incrementar satisfacción de los clientes internos contribuyendo a reducir costos ▪ Mejorar percepción de los clientes internos con productos y servicios que satisfacen sus necesidades
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener una rotación óptima de inventarios ▪ Incrementar negociaciones de compras para lograr mantener precios competitivos ▪ Evaluar el desempeño proveedores ▪ Evaluar la percepción de los proveedores
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener personal capacitado ▪ Retener empleados de alto desempeño ▪ Tener empleados motivados ▪ Realizar a tiempo las revisiones de desempeño

(Fuente: Elaboración propia)

4.3.2. Indicadores de los objetivos estratégicos

Los indicadores permiten cuantificar el desempeño de los objetivos estratégicos, factores críticos de éxito y acciones.

Para definirlos se consideraron las siguientes características:

- ✓ *Medibles*: se puedan medir y existen mecanismos para su cuantificación.
- ✓ *Específicos*: están identificados con una variable relevante a la cual representan. Mantienen el enfoque y miden múltiples fenómenos a la vez.
- ✓ *Orientados a la acción*: promueven la acción en relación con los factores críticos de los objetivos de la organización.
- ✓ *Prácticos*: los datos pueden ser obtenidos a tiempo, y a un costo razonable, comparados con la utilidad de la información. De ninguna manera el indicador debe ser más costoso que el beneficio que produce medirlo.
- ✓ *Coherentes*: tienen coherencia con el objetivo al que se relacionan.
- ✓ *Verificables objetivamente*: se pueden demostrar en cualquier circunstancia.

Los indicadores de actuación del GPO propuestos se resumen en el cuadro 4.3.

Cuadro 4.3. Indicadores propuestos de los objetivos del CMI

	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Seguimiento
Responsabilidad Financiera	Contribuir con costos competitivos	Precio promedio de compra/precio mercado	Mensual
	Contribuir con ahorros en compras	Ahorros en compras en relación con compras	Mensual
	Administrar eficientemente el presupuesto destinado al departamento	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto	Mensual
Clientes internos	Incrementar satisfacción de los clientes internos por medio de un excelente servicio	Índice satisfacción cliente interno en servicio	Semestral
	Incrementar satisfacción de los clientes internos contribuyendo a reducir costos	Índice satisfacción cliente interno en costos	Semestral
	Mejorar percepción de los clientes internos con productos y servicios que satisfacen sus necesidades	Índice satisfacción cliente interno en calidad	Semestral

(Fuente: Elaboración propia)

Cuadro 4.3. Indicadores propuestos de los objetivos del CMI (continuación)

	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Seguimiento
Procesos Internos	Mantener una rotación óptima de inventarios	Índice rotación de inventarios	Mensual
	Evaluar desempeño proveedores	Índice de desempeño de proveedores estratégicos	Semestral
	Incrementar negociaciones de compras para lograr mantener precios competitivos	Porcentaje de órdenes generadas en contratos en relación al total de órdenes	Mensual
	Evaluar percepción de proveedores	Índice percepción proveedores	Semestral
Aprendizaje y crecimiento	Retener empleados de alto desempeño	Índice rotación de empleados de alto desempeño	Semestral
	Tener empleados motivados	Nivel de satisfacción del empleado	Semestral
	Mantener personal capacitado	Horas de capacitación promedio por empleado	Semestral

(Fuente: Elaboración propia)

1.4. Determinar factores críticos para el éxito

Una vez que se han propuesto los objetivos estratégicos se procede a definir los factores clave de éxito que son necesarios para controlar la eficacia y el logro de los objetivos estratégicos, y lograr así el éxito del proceso estratégico. La alta dirección de GPO necesita comprender qué es prioritario y qué es lo menos prioritario para el éxito competitivo de la empresa.

En la cuadro 4.4. se resumen los factores críticos propuestos para GPO.

Cuadro 4.4. Factores críticos de éxito propuestos para los objetivos del CMI

	Objetivo Estratégico	Factores críticos del éxito
Responsabilidad Financiera	Contribuir con costos competitivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar los mejores proveedores que ofrezcan precios competitivos y productos de calidad ▪ Planificar compras cíclicas ▪ Analizar precios promedios de mercado
	Contribuir con ahorros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovar productos ▪ Re negociar precios ▪ Definir y comprar cantidades económicas de orden
	Administrar eficientemente el presupuesto destinado al departamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar gastos del departamento ▪ Planificar eficientemente y definir estrategias ▪ Distribuir recursos según estrategias
Clientes internos	Incrementar satisfacción de los clientes internos por medio de un excelente servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer una excelente atención y actitud ▪ Dar seguimiento a las órdenes de compra ▪ Personal motivado
	Incrementar satisfacción de los clientes internos contribuyendo a reducir costos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aportar ideas que mejoren los productos y servicios ofrecidos ▪ Personal motivado
	Mejorar percepción de los clientes internos con productos y servicios que satisfacen sus necesidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entender las necesidades del negocio ▪ Buscar productos y servicios que cumplan requerimientos ▪ Personal motivado
Procesos Internos	Mantener una rotación óptima de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir productos obsoletos ▪ Analizar los tiempos de ciclo ▪ Analizar las cantidades óptimas de pedido
	Evaluar desempeño proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar tiempos de entrega • Analizar calidad de productos que ofrecen • Analizar precios de los productos
	Evaluar percepción de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar proveedores estratégicos para que evalúen al GPO
	Incrementar negociaciones de compras para mantener precios competitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar los mejores proveedores • Identificar productos estratégicos para negociar

(Fuente: Elaboración propia)

Cuadro 4.4. Factores críticos de éxito propuestos para los objetivos del CMI (continuación)

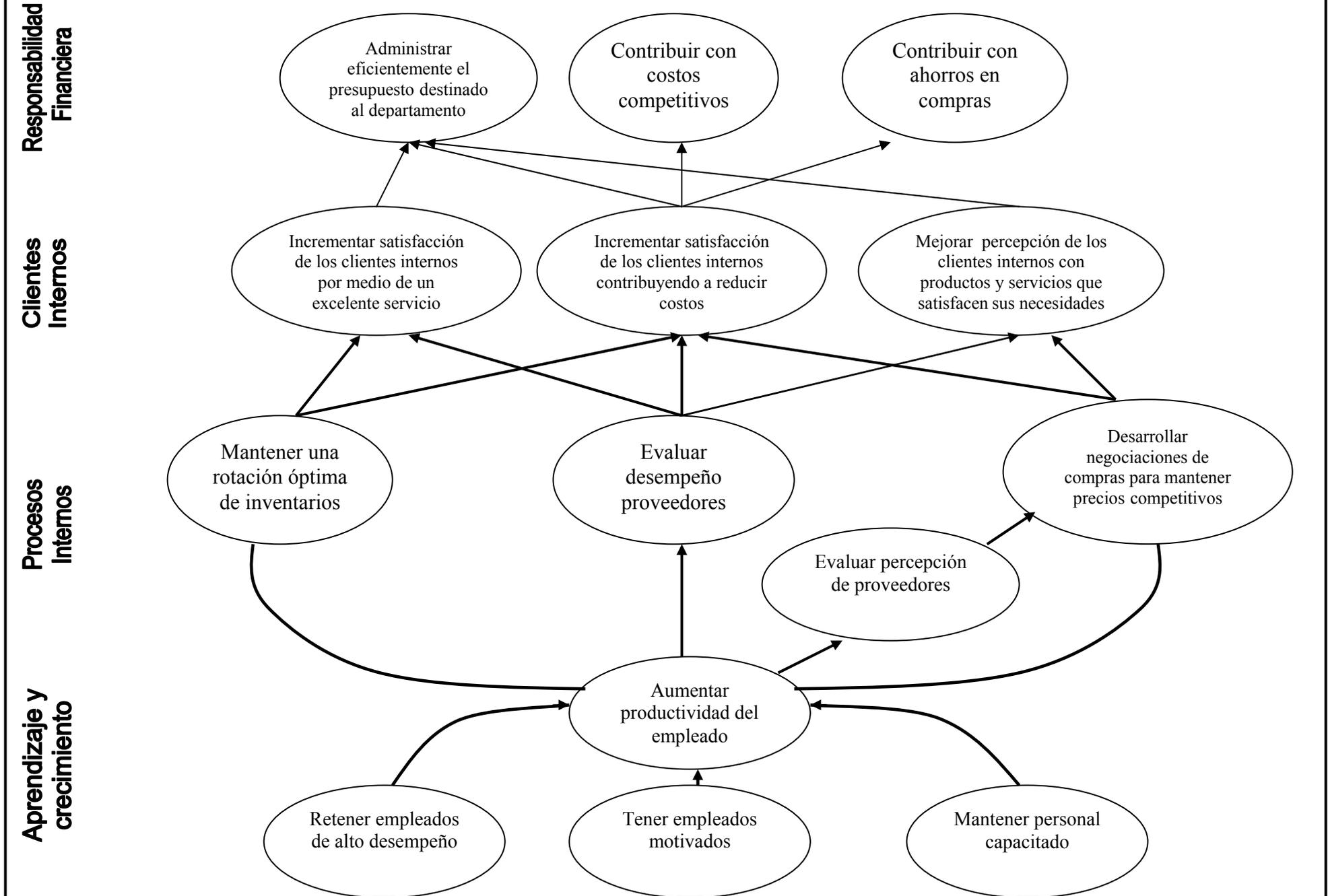
	Objetivo Estratégico	Factores críticos del éxito
Aprendizaje y crecimiento	Retener empleados de alto desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener al empleado capacitado ▪ Identificar a los empleados de alto desempeño ▪ Dar reconocimientos económicos y no económicos
	Tener empleados motivados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar a los empleados de las decisiones estratégicas ▪ Reconocer a los empleados por hacer bien el trabajo ▪ Incentivar a los empleados a ser creativos ▪ Capacitar a los empleados
	Mantener personal capacitado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer a los empleados entrenamientos en sistemas ▪ Enviar a los compradores a seminarios de interés ▪ Elaborar planes de capacitaciones según competencias del empleado

(Fuente: Elaboración propia)

4.5. Construcción del mapa estratégico

Como se explicó en el capítulo I, el mapa estratégico ofrece una representación visual de la estrategia de la organización, y provee un lenguaje para describir la estrategia. Este es una pieza clave que complementa al CMI y permite a la vez, establecer relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos. En la figura 4.2. se presenta el mapa estratégico propuesto para el GPO.

Figura 4.2. Mapa estratégico propuesto para el GPO



4.6. Diseño del Cuadro de Mando Integral

Una vez desarrollados los pasos anteriores se procede a diseñar el CMI propuesto, el cual se muestra en el cuadro 4.5. Cada una de las perspectivas que conforman el CMI se considera de igual importancia para el departamento por lo que se propone una ponderación de 25% para cada una de ellas; sin embargo para cada objetivo se ha propuesto una ponderación porcentual dentro de cada perspectiva. Los valores meta de cada indicador quedan a discreción del departamento.

Cuadro 4.5. Cuadro de mando integral para el GPO

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad Medida	Ponderación
Responsabilidad Financiera	Contribuir con costos competitivos	Precio promedio de compra/precio mercado	%	30.00%
	Contribuir con ahorros	Total ahorros entre total compras realizadas	%	30.00%
	Administrar eficientemente el presupuesto destinado al departamento	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto	%	40.00%
Clientes internos	Incrementar satisfacción de los clientes internos por medio de un excelente servicio	Índice de satisfacción de servicio recibido por el cliente interno	Índice	33.33%
	Incrementar satisfacción de los clientes internos contribuyendo a reducir costos	Índice de satisfacción de costos del cliente interno	Índice	33.33%
	Mejorar percepción de los clientes internos con productos y servicios que satisfacen sus necesidades	Índice de satisfacción de productos y servicios ofrecidos al cliente interno	Índice	33.33%
Procesos internos	Mantener una rotación óptima de inventarios	Índice Rotación de inventario	Veces/Año	30%
	Evaluar desempeño proveedores	Índice de desempeño de proveedores	Índice	30%
	Evaluar percepción de proveedores	Índice de percepción de proveedores	Índice	20%
	Incrementar negociaciones de compras para mantener precios competitivos	Número de órdenes en contrato entre total órdenes generadas	%	20%

(Fuente: Elaboración propia)

Cuadro 4.5. Cuadro de mando integral para el GPO (Continuación)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad Medida	Ponderación
Aprendizaje y crecimiento	Retener empleados de alto desempeño	Rotación empleados alto desempeño	%	33.33%
	Tener empleados motivados	Índice de satisfacción del empleado	Índice	33.33%
	Mantener personal capacitado	Horas de capacitación promedio por empleado	Horas por empleado	33.33%

(Fuente: Elaboración propia)

4.7. Desarrollar el plan de acción

Una vez desarrollado el CMI se propone un plan de acción (Ver cuadro 4.6) con las iniciativas que se deben considerar para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos. En este plan de acción se asignan responsables, se proponen plazos de cumplimiento a partir de la implementación, y se estima un presupuesto para el plan el cual se sugiere realizar con recursos internos del departamento. Finalmente, los indicadores de cada iniciativa se limitan a medir si se logró o no, por lo que no se establecen fórmulas para dicho propósito.

Cuadro 4.6. Plan de acción para el GPO

Objetivo	Iniciativa	Responsable	Presupuesto estimado	Plazos
Contribuir con costos competitivos	Realizar estudios sobre precios promedio de mercado de los productos estratégicos. Mantener historial de precios promedios y hacer análisis de variaciones.	Vicepresidente GPO	\$90,000.00	Anual
Contribuir con ahorros	Preparar plan anual de ahorros donde se asignen responsables y se lleve un control mensual del avance de los proyectos	Vicepresidente GPO	\$5,000.00	Anual
Administrar eficientemente el presupuesto destinado al departamento	Cumplir con el presupuesto. Realizar revisiones mensuales. Hacer análisis de variaciones y llevar registro histórico	Vicepresidente GPO	-	Permanente
Incrementar satisfacción de los clientes internos por medio de un excelente servicio	Realizar y aplicar encuesta de satisfacción del cliente interno a las divisiones. Desarrollar estrategias de mejora basadas en los resultados de la encuesta. Programar reuniones periódicas de coordinación y realimentación	Gerentes de compras	\$5,000.00	Anual

(Fuente: Elaboración propia)

Cuadro 4.6. Plan de acción para el GPO (Continuación)

Objetivo	Iniciativa	Responsable	Presupuesto estimado	Plazos
Incrementar satisfacción de los clientes internos contribuyendo a reducir costos	Realizar y aplicar encuesta periódica de satisfacción del cliente interno a las divisiones. Desarrollar estrategias de mejora basadas en los resultados de la encuesta	Gerentes de compras	\$5,000.00	Anual
Mejorar percepción de los clientes internos con productos y servicios que satisfacen sus necesidades	Realizar y aplicar encuesta periódica de satisfacción del cliente interno a las divisiones. Desarrollar estrategias de mejora basadas en los resultados de la encuesta. Informar periódicamente de logros del departamento a personal clave de los departamentos clientes.	Gerentes de compras	\$5,000.00	Anual
Mantener una rotación óptima de inventarios	Elaborar plan junto con las divisiones para mantener una rotación de inventarios de cinco veces al año.	Gerente Inventarios	\$2,000.00	Semestral
Evaluar desempeño proveedores	Diseñar una encuesta para los proveedores donde se indiquen variables cuantitativas y cualitativas por medir. Realimentar periódicamente acciones de mejora y medir capacidad de mejoramiento de los proveedores	Gerente GPO Operations	\$300.00	Semestral
Evaluar percepción de proveedores	Diseñar una encuesta para los proveedores donde se indiquen variables cuantitativas y cualitativas por medir. Realizar sesiones de análisis de resultados.	Gerente GPO Operations	\$300.00	Semestral
Incrementar negociaciones de compras para mantener precios competitivos	Implementar plan anual de negociaciones para materiales estratégicos por proveedor, con el fin de asegurar precios especiales en compras a mediano plazo	Gerentes de compras	\$5,000.00	Anual
Retener empleados de alto desempeño	Elaborar y realizar entrevista a empleados de alto desempeño para medir satisfacción y necesidades. Realizar comparativo anual de condiciones de colaboradores con el mercado.	Gerente GPO Operations	\$3,000.00	Anual
Tener empleados motivados	Realizar clima organizacional del GPO y establecer estrategias correctivas y preventivas para puntos débiles. Diseñar encuesta inicial sobre medición de satisfacción del empleado.	Gerente GPO Operations	\$800.00	Semestral
Mantener personal capacitado	Incorporar charlas de actualización y planes de entrenamiento por empleado	Gerente GPO Operations	\$70,000.00	Anual

(Fuente: Elaboración propia)

CONCLUSIONES

- ❖ La Organización de Abastecimiento Global (GPO por sus siglas en inglés) es un departamento que pertenece a la empresa *Chiquita Brands Internacional* creado a mediados del año 2003 con el fin de centralizar los procesos de negociación, consolidación y ejecución de compras, para así obtener ventaja competitiva al realizar compras consolidadas en mayor volumen.
- ❖ El GPO se enfoca en dos grandes áreas, compras de materiales directos (estratégicos), y compras de materiales y servicios indirectos (tácticos), es decir, no asociados directamente con el proceso productivo.
- ❖ En el año 2005, el precio del petróleo se incrementó de 42,24 a 59,06 dólares por barril lo cual afectó enormemente las economías de los países productores donde Chiquita tiene operaciones.
- ❖ El incremento de precios del petróleo afectó todas las operaciones de la compañía principalmente logística y producción al incrementarse el costo de las materias primas, lo cual hace que el GPO debiera intensificar la búsqueda de ahorros en compras.
- ❖ El actual arancel de 176 euros por tonelada métrica impuesto unilateralmente por la Unión Europea a los países no miembros del grupo ACP, entró en vigencia el 1° de enero del 2006, lo cual representó una carga económica importante para la empresa Chiquita y que obliga a departamentos como GPO a compensar esta carga impuesta no solo a través de buenos costos de compra sino a través de compras estratégicas.
- ❖ Los desastres naturales como los sufridos en la región centroamericana a finales del 2006 y el huracán *Katrina* que azotó las costas del Sur de la Florida y Nueva Orleáns en los Estados Unidos, afectaron significativamente las operaciones de Chiquita, lo cual presionó al GPO para que consiguiera los proveedores que tuvieran la capacidad de respuesta de suplir en el menor tiempo, al precio idóneo y

con la calidad deseada, los materiales que se necesitaban para mantener la empresa operando.

- ❖ El GPO, al ser un departamento global compartido tiene una ventaja competitiva para negociar con sus proveedores y conseguir mejores condiciones de compra al poder consolidar mayores volúmenes de compra para satisfacer las necesidades de todas las divisiones productoras a las que sirve.
- ❖ El GPO cuenta con un equipo experimentado de compradores que le permite a la organización lograr buenas negociaciones con los proveedores y también para generar ideas innovadoras de ahorro según las condiciones imperantes.
- ❖ El GPO tiene altas posibilidades de expandir sus operaciones hacia otras unidades de negocio de Chiquita Brands.
- ❖ Los sistemas de información usados por GPO se perciben como lentos y medianamente confiables.
- ❖ Actualmente el GPO no ejecuta un proceso periódico de realimentación con la percepción de los proveedores, proceso que resulta muy valioso para obtener información sobre aquellas áreas que sus proveedores identifican como débiles en el departamento.
- ❖ Se evidencia una falta de compenetración entre GPO y las divisiones.
- ❖ El proceso de evaluación de la percepción de los clientes internos con respecto al desempeño del GPO no se realiza de manera periódica.
- ❖ Existe una débil gestión en materia de capacitación y actualización, sobre todo en las áreas de sistemas y seminarios de compras.
- ❖ El GPO experimenta una regular comunicación interna y satisfacción del empleado.

BIBLIOGRAFÍA

Folleto

- ◆ Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica (2006). Taller Práctico “*Balanced Scorecard*” [Folleto]. San José, Costa Rica: Ing. Alberto Leer.

Libros

- ◆ Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the future*. E.E.U.U.: Harvard Business School Press. Páginas 1-17.
- ◆ Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (1996). *Administración estratégica* (3ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill. Páginas 5-9.
- ◆ Hellriegel, D. y Jackson, S. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (9a ed.). México: Thompson Editores S.A. Página 194.
- ◆ Jofré, A. (2000). *Enfoques Gerenciales Modernos: Análisis de cada enfoque y factores críticos para su aplicación*. (2a ed.). San José: Ediciones Delphi de Costa Rica S.A. Capítulo 6.
- ◆ Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral* (2a ed.). España: Editorial Gestión 2000, S.A. Página 17.
- ◆ Kaplan, R. S. y Norton D. P. (1997). *Cuadro de mando integral* (2ª ed.). Barcelona: Editorial Ediciones Gestión 2000, S.A. Páginas 34-46.59-181,305-321
- ◆ Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2004). *Mapas estratégicos* (2º ed.). Estados Unidos: Editorial Gestión 2000, S.A. Página: 35

- ◆ Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1988). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (2ª ed.). México: Prentice Hall. Páginas 5, 7.
- ◆ Nils-Göran, O. (2000) *Implantando y gestionado el cuadro de mando integral*. Barcelona: Editorial Ediciones Gestión 2000, S.A.
- ◆ Perez, C. (1997). *Análisis del entorno empresarial* (1ª ed.). San José: Imprenta Nacional. Páginas 17-34
- ◆ Porter, Michael E. (1984). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (2ª ed.). México: Editorial Continental-Cecsa. Páginas 23-52
- ◆ Smith, W. (1997). *Planeamiento estratégico* (1ª ed.). Perú: ADS Impresiones. Páginas 26-50
- ◆ Thompson, A. y Strickland, A.J. (2001). *Administración Estratégica* (11ª ed.). México: McGraw Hill. Páginas: 37-57

Referencias en Internet

- ◆ Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral <http://www.ee-iese.com/pdf/afondo4.pdf> (7 junio del 2006). Páginas 34-42.

ANEXO METODOLÓGICO

Anexo N° 1. Metodología

Objetivo 1

Mostrar los planteamientos teóricos sobre un CMI como un sistema de gestión estratégica que apoya la toma de decisiones gerenciales.

Tipo de investigación: documental, con el fin de analizar información existente sobre los temas en torno al CMI y planificación estratégica.

Métodos: como método se utiliza el didáctico para recopilar y presentar de manera organizada todo el material bibliográfico y posteriormente, preparar el marco teórico que seguirá una estructura lógica que sirva de guía para el desarrollo de la investigación.

Técnicas: esta investigación se apoya en la recopilación de documentos impresos como libros y trabajos finales de graduación. Con ayuda de ellos, se analizan los principales conceptos con el fin de establecer relaciones que expliquen al lector, las teorías sobre las que se fundamenta este trabajo.

Instrumentos: se utilizan fichas mixtas para la recopilación de la información. El formato de estas fichas se muestra en el anexo No. 2.

Indicadores: se hace uso de indicadores cualitativos para definir los conceptos básicos de CMI y planificación estratégica.

Fuentes: las fuentes que se utilizan son de dos tipos: secundarias (libros de texto) y terciarias (artículos de Internet).

Objetivo 2

Realizar una descripción general del GPO de *Chiquita Brands International* en términos de su historia, estructura organizacional y productos y servicios que ofrece su entorno y a nivel interno, que sirva de base para analizar su estrategia competitiva.

Tipo de investigación: Se hace uso de la investigación mixta que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo. Mediante la investigación documental se busca explicar la historia tanto de *Chiquita Brands International* (CBI por sus siglas en inglés) como del GPO. Asimismo se describe la visión, misión, valores, estrategias, operaciones, productos y servicios de CBI, y además la estructura organizacional del GPO. Para realizar la investigación de campo se recurre al método de testimonio oral con el fin de capturar el conocimiento de los colaboradores, tanto de CBI como del GPO, quienes pueden dar respuesta a la guía de preguntas, que se usa para comprender y analizar el entorno de la compañía y a nivel interno del GPO.

Métodos: Se usan dos métodos: descriptivo e investigación de campo. El método descriptivo se usa con el fin de presentar la compañía al lector de una manera agradable y concisa, y que así le facilite la comprensión del entorno en el cual se desarrolla la misma. Para realizar la investigación de campo se recurre al método de testimonio oral con el fin de capturar el conocimiento de los colaboradores, tanto de CBI como del GPO, quienes pueden dar respuesta a la guía de preguntas que se usa para comprender y analizar el entorno de la compañía y a nivel interno del GPO.

Técnicas: se utiliza la recopilación documental de impresos como artículos y documentos para el desarrollo del tercer objetivo. Con ello se busca apoyar dicho objetivo con información brindada directamente por la organización y que ha sido previamente desarrollada. Por otra parte, se emplea la técnica de entrevista cualitativa, que se basa en la recopilación de información en forma directa, cara a cara, donde se obtienen datos siguiendo una serie de preguntas preconcebidas y adaptándose a las circunstancias que las respuestas del entrevistado presenten. Se desea captar tanto las opiniones como los criterios personales del entrevistado, y mediante ellos se profundiza en los juicios emitidos

para hacer las interpretaciones convenientes, basándose además en los fundamentos teóricos explicados.

Instrumentos: para obtener la información necesaria para desarrollar el capítulo dos se utilizan las fichas de trabajo textuales. A través de ellas se pretende de una manera organizada recopilar los antecedentes y otras generalidades de la compañía (Ver modelo de ficha de trabajo en anexo complementario No.3). También se ha preparado una serie de preguntas que sirven de guía para la entrevista estructurada. La guía está diseñada de manera que se desarrollen cada uno de los apartados definidos en el contenido capitulario y es aplicada de la misma manera a los colaboradores seleccionados POR conveniencia. El modelo de la guía se ubica en el anexo N°4.

Indicadores: se utilizan indicadores cualitativos y cuantitativos. Los primeros para detallar los antecedentes, generalidades, misión, visión, estrategias y operaciones de la compañía en el mundo, las fuerzas internas y del entorno a las que se ve expuesta la organización. El cuantitativo para precisar el número de empleados del GPO.

Fuentes: se emplean fuentes primarias, como la información recopilada en el proceso de entrevistas a seis gerentes de la organización, seleccionados porque poseen amplia experiencia en el negocio y además se usan documentos oficiales brindados por la organización como fuentes de información secundarias.

Objetivo 3

Analizar la gestión estratégica de la organización a partir de las cuatro perspectivas originales del CMI (financiera, interna, del cliente y del aprendizaje y crecimiento) que permiten comprender integralmente la situación de la empresa.

Tipo de investigación: para realizar el análisis de la gestión estratégica de GPO se apoya en la técnica de investigación analítica donde se toma la situación actual de la organización desarrollada en el capítulo tres y a partir de ahí se analiza la estrategia actual.

Posteriormente se analiza la gestión estratégica actual desde las perspectivas financiera, interna, del cliente, del aprendizaje y crecimiento, y que sirva de base para la construcción del CMI que se desarrolla en el capítulo cinco.

Métodos: El método usado es el crítico o hermenéutico que plantea un análisis e interpretación de los conocimientos obtenidos como resultado de la investigación. A través de este método se analiza e interpreta la información obtenida en el proceso de investigación. El investigador considera que este es un método importante para establecer las bases de elaboración del CMI, las cuales son determinantes para su éxito.

Técnica: la técnica adecuada para desarrollar este objetivo es la de observación directa ya que consiste en el análisis de toda la información recolectada, de acuerdo con los fundamentos teóricos expuestos en el primer capítulo.

Instrumentos: la técnica de observación directa se apoya en una guía para la observación de forma tal que se esquematice la interrelación de los datos obtenidos, para posteriormente analizarlos organizada y coherentemente. (Ver guía en anexo N°6)

Indicadores: los indicadores son cualitativos ya que describen la estrategia actual de la empresa y el análisis de esta según las perspectivas del CMI.

Fuentes: se utilizan los resultados de las entrevistas de campo realizadas como fuente primaria de información, de una encuesta aplicada (Ver guía en anexo N°5) y del marco teórico elaborado.

Objetivo 4

Desarrollar un CMI y proponer un mecanismo de implementación en el GPO de *Chiquita Brands International* que apoye eficazmente el logro de sus objetivos estratégicos.

Tipo de investigación: el tipo de investigación que se usa para el desarrollo del último objetivo es la sintética. Mediante este tipo de investigación se busca tomar tanto los aportes teóricos explicados en detalle, como los resultados obtenidos en la investigación, con el fin de desarrollar el CMI que apoye la toma de decisiones gerenciales, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Métodos: el método elegido es el analítico-sintético. Con ayuda de este método se busca con apoyo del material investigado, primero analizar la visión general de la organización hasta desglosar esa visión en objetivos estratégicos, que serán medidos mediante sus respectivos indicadores de gestión. Finalmente se sintetiza todo en el CMI.

Técnica: el apoyo en la información recopilada e investigada durante el desarrollo de la investigación es fundamental para elaborar el CMI, por lo que se utiliza la técnica de análisis documental que permita sintetizar a su vez el entorno estudiado.

Instrumentos: se apoya en fichas mnemotécnicas donde se va resumiendo toda la información obtenida que complementen la investigación desde el punto de vista gráfico y descriptivo (Ver modelo de ficha mnemotécnicas en el anexo N°7).

Indicadores: los principales indicadores son de carácter cualitativo y cuantitativo. Los cuantitativos son aquellos indicadores estratégicos de gestión medibles como por ejemplo los ahorros anuales de la organización y los cualitativos son aquellos que describen las perspectivas básicas del CMI aplicado al GPO.

Fuentes: en este objetivo se utilizan tres fuentes: primarias como los resultados de las entrevistas realizadas y el marco teórico elaborado, secundarias como los libros de texto, y finalmente las terciarias como los artículos y trabajos encontrados en Internet.

Tabla N° 1. Resumen de la metodología de investigación

Objetivo	Tipos de investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
1. Mostrar los planteamientos teóricos sobre un cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica que apoya la toma de decisiones gerenciales	Documental.	Didáctico.	Recopilación documental	Fichas de trabajo mixtas	Cualitativos: definición de los conceptos principales en el marco teórico	Secundarias: libros de texto. Terciarias: artículos en Internet
2. Realizar una descripción general del GPO de <i>Chiquita Brands International</i> en términos de su historia, entorno estructural organizacional y, productos y servicios que ofrece y a nivel interno que sirva de base para analizar su estrategia competitiva.	Mixto.	Descriptivo y Testimonio oral	Recopilación documental y entrevista cualitativa	Fichas de trabajo textuales y guía para la entrevista estructurada	Cualitativos: reseña histórica y generalidades, organigrama, misión, visión, objetivos, tipos de productos y servicios. Fuerzas internas y del entorno a las que se ve expuesta la organización Cuantitativos: número de empleados	Primarias: información recopilada con las entrevistas Secundaria: información obtenida de documentos oficiales.

Tabla N° 1 (continuación)
Resumen de la metodología de investigación

Objetivo	Tipos de investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
3. Analizar la gestión estratégica de la organización a partir de las cuatro perspectivas originales del cuadro de mando (financiera, interna, del cliente y del aprendizaje y crecimiento) que permiten comprender integralmente la situación de la empresa	Analítica	Método crítico o hermenéutico	Observación directa	Guía para la observación.	Cualitativos: Enfoques según perspectivas financiera, del proceso interno, del cliente, aprendizaje y crecimiento	Primarias: entrevistas, encuestas realizadas y marco teórico.
4. Desarrollar un CMI y proponer un mecanismo de implementación en el GPO de <i>Chiquita Brands International</i> que apoye eficazmente el logro de sus objetivos estratégicos	Sintética	Analítico-Sintético	Análisis Documental	Fichas mnemotécnicas	Cualitativos y cuantitativos: indicadores estratégicos	Primarias: entrevistas, encuestas realizadas y marco teórico elaborado Secundarias: libros Terciarias: Artículos y trabajos de Internet.

Anexo N° 2
Modelo de ficha de trabajo mixta

Número de capítulo:	Número de ficha:	Fecha de elaboración:
Nombre del autor		Tema
Año, edición		
Lugar, editorial		
Número de capítulo		
Número de página		

Anexo N° 3
Modelo de ficha de trabajo textual

Autor:	Número de ficha:	Fecha de elaboración:
<p>Escribir en forma textual la reseña histórica, visión, misión, valores, estrategias actuales tanto de Chiquita Brands International como del GPO, tal y como aparecen en sus respectivos perfiles.</p>		

Anexo N° 4

Guía para la entrevista estructurada

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria y enfrentan un escenario altamente competitivo, producto de las fuerzas del entorno ambiental que inciden sobre ellas. Los gerentes se enfrentan así con dos interrogantes básicas: qué analizar en el entorno y cómo evaluar su pertinencia a la estrategia de la empresa.

Por lo tanto, la presente entrevista se realiza con el fin de conocer el ambiente externo e interno en el que desarrolla el GPO, para así elaborar una propuesta de *Balanced Scorecard* que sirva como herramienta para traducir las estrategias de la compañía, en indicadores de actuación de desempeño del departamento, que le ayuden a gestionar más fácil y oportunamente su estrategia. Dicha propuesta será presentada como tesis final por el entrevistador para optar al grado de Master en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia.

OBJETIVO

Describir la situación actual del GPO con base en su entorno y a nivel interno que sirva de base para analizar su estrategia competitiva.

ENTREVISTADOR

Ing. Andrés RedondoVega

NOMBRE DEL ENTREVISTADO

PUESTO

- ¿Cuáles son las características económicas e internacionales del sector en el que compite actualmente *Chiquita Brands International* y que afectan a GPO? Explique.

- En términos generales, ¿cuáles son las principales políticas gubernamentales nacionales e internacionales que afectan actualmente a *Chiquita Brands International* y que afectan a GPO? Explique.
- ¿Está la compañía expuesta a condiciones ambientales como desastres, pestes, etc.? En caso afirmativo, explíquelas y mencione de qué manera afectan al GPO en sus operaciones.
- ¿Qué opina con respecto al Tratado de Libre Comercio con Europa?. ¿Es beneficioso o perjudicial para la compañía? Por qué?
- ¿En qué aspectos contribuye GPO al crecimiento de *Chiquita Brands International*?
- ¿Aproximadamente con cuántos proveedores de materiales y servicios trabaja GPO?
- ¿Cuáles son los más importantes?
- ¿Existen proveedores sustitutos para estos importantes proveedores?
- ¿Existen mecanismos para evaluar periódicamente a los proveedores en términos de tiempos de entrega, calidad y precios? De ser así, explíquelos.
- ¿Qué influencia ejercen estos proveedores en las decisiones estratégicas de GPO? Explique.
- ¿En qué aspectos cree usted que GPO contribuye para la satisfacción de los clientes de *Chiquita Brands Internacional*?
 - ¿Con cuáles compañías compite directamente *Chiquita Brands Internacional*?
- ¿Conoce la participación de *Chiquita Brands Internacional* en el mercado de bananos y productos frescos? Explique.
- ¿Considera que las condiciones actuales de competitividad del sector donde compite *Chiquita Brands Internacional* son adecuadas? Sí o no, y explique por qué.
- ¿Es parte activa GPO de los procesos de innovación de producción? En caso afirmativo, explique los aportes que brinda al proceso de innovación.
- ¿Cuáles son las fortalezas que caracterizan al GPO?
- ¿Qué tendencias hacia cambios futuros se observan para GPO?
- ¿Cuáles cree que son los requisitos que debe tener GPO para ser competitivo?
- ¿Se vislumbran cambios dentro de la compañía que puedan impactar negativamente en GPO? Explique.
- ¿Qué aspectos debe mejorar GPO como organización?
- ¿Qué limitaciones de crecimiento tiene actualmente GPO?
- ¿Es GPO parte activa o pasiva en el proceso de planificación de compras, de todas las compañías para las que brinda servicio?. ¿Quién realiza este proceso?

- ¿Se hacen evaluaciones periódicas de desempeño a los empleados?. En caso afirmativo, ¿cuál cree usted que es el nivel de motivación de ellos?
- ¿A cuáles compañías de *Chiquita Brands International* les brinda GPO servicios?
- En términos de satisfacción del cliente interno dentro de la compañía, ¿cuál cree usted que es la impresión de GPO en cuanto a satisfacción del cliente?
- ¿Se comunican periódicamente a los empleados las estrategias futuras de la organización?

Anexo N° 5

Guía para la encuesta

INTRODUCCIÓN

La presente encuesta se realiza con el fin de conocer la percepción del empleado interno bajo tres áreas: capital humano, sistemas de información y procesos internos. Con ayuda de esto se pretende elaborar una propuesta de *Balanced Scorecard* que sirva como herramienta para traducir las estrategias de la compañía en indicadores de actuación de desempeño del departamento, que le ayuden a gestionar más fácil y oportunamente su estrategia. Dicha propuesta será presentada como tesis final por el encuestador para optar al grado de Master en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia.

Las respuestas brindadas por el encuestado serán totalmente confidenciales.

ENCUESTADOR

Ing. Andrés RedondoVega

INSTRUCCIONES

1. Evalúe de 1 a 5 cada uno de los siguientes elementos marcando con una X según corresponda. Otorgue la puntuación de 1 a 5 donde 5 es el nivel más alto (Muy Satisfecho,Excelente) y 1 el nivel más bajo (muy descontento,pésimo).

1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

	5	4	3	2	1
Acceso a sistemas de información para apoyar mis labores					
Entrenamiento adecuado para el uso del sistema					
Soporte brindado (sistemas y usuarios)					
Velocidad de operación del sistema					
Confiablez de la información					
Existencia de herramientas para el acceso y análisis de la información (reportes, cubos, etc)					
Indicar otro: _____ (Si aplica)					

2. CAPITAL HUMANO

	5	4	3	2	1
Se me participa en las decisiones estratégicas					
Reconocimiento por hacer bien mi trabajo					
Adecuado mecanismo para evaluar mi desempeño					
Apoyo de mis superiores					
Se participa en planes de capacitación y desarrollo					
Se me anima de una forma activa a ser creativo y a utilizar la iniciativa					
Indicar otro _____ (si aplica):					

3. CAPITAL ORGANIZACIONAL

	5	4	3	2	1
Se evalúa oportuna y periódicamente el desempeño del empleado					
Existen instalaciones físicas adecuadas					
Buen ambiente de trabajo (interpersonal)					
Se cuenta con procedimientos documentados					
Se cuenta con recursos necesarios (presupuesto, personas, equipo)					
Adecuados mecanismos de comunicación interna					
Indicar otro: _____ (Si aplica)					

4. RESUMEN

	5	4	3	2	1
Satisfacción en general con el departamento					
Satisfacción en general con la compañía					

2-Evalúe de 1 a 5 cada uno de los siguientes elementos marcando con una X según corresponda en las columnas de la derecha. Otorgue la puntuación de 1 a 5, donde 5 es el nivel más alto (Muy satisfecho,excelente) y 1 el nivel más bajo (muy descontento,pésimo).

Pondere en la columna de la izquierda de 1 a 5 los elementos, donde 5 es el nivel más alto (Muy importante) y 1 el nivel más bajo (poco importante) según su criterio.

	5	4	3	2	1
Actitud y trato que me brindan los miembros del GPO					
Velocidad de respuesta del GPO a mi solicitud de materiales o servicios					
Seguimiento brindado por parte GPO a mi orden de compra					
Capacidad y velocidad del GPO para resolver problemas					
Nivel en que GPO contribuye a nuestro negocio a reducir costos					
Contribución del GPO a nuestro negocio para mantener niveles adecuados de inventarios					
Ideas o alternativas aportadas por el GPO que mejoren los precios de los productos ofrecidos					
Calidad de la información brindada por GPO para apoyar nuestras operaciones					
Nivel en el que los materiales y servicios que negocia y provee GPO satisfacen nuestros requerimientos					
Calidad de la orden emitida para mi requerimiento					

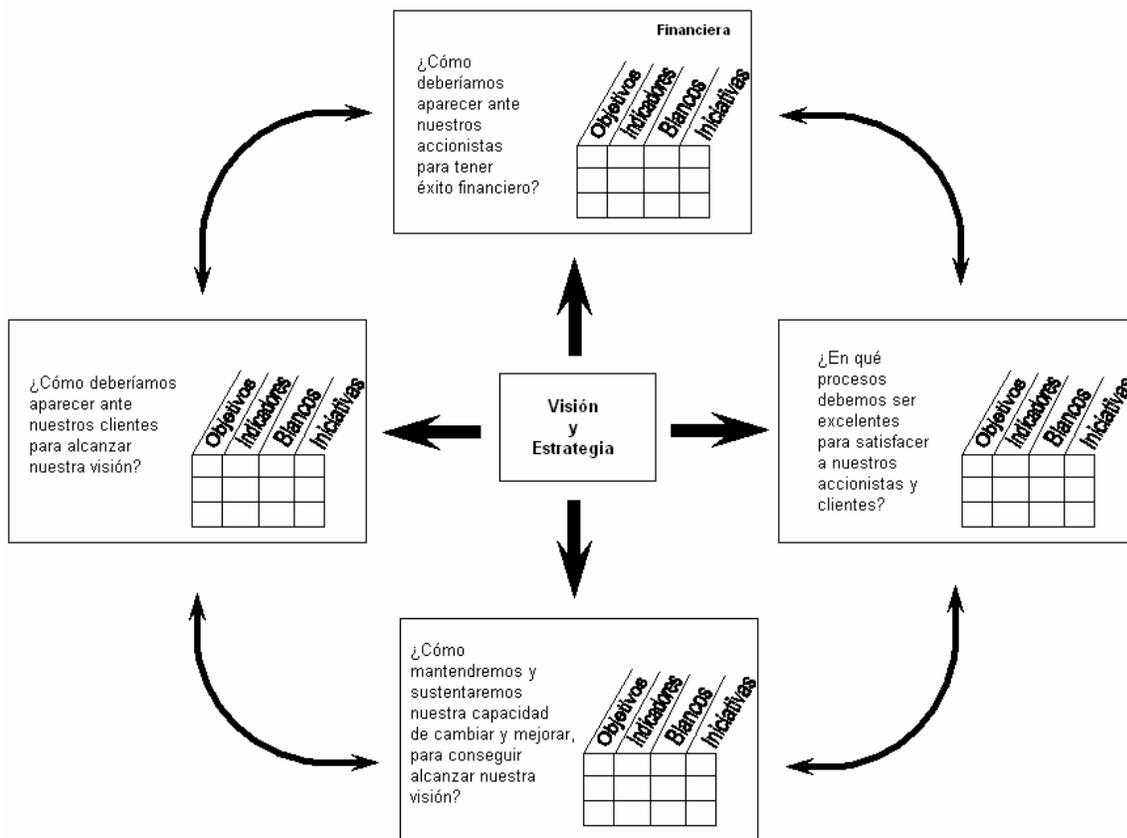
Anexo N° 6

Guía para la observación directa

Marco de referencia para analizar las estrategias actuales del GPO

bajo cada una de las perspectivas del CMI

(Fuente: Kaplan y Norton, 1997, página 22)



Anexo N° 7
Modelo de ficha de trabajo mnemotécnicas

Número de ficha:			
Fecha:			
Causas	Generador	Efecto	Acciones
Se especifican los indicadores enlazados en la relación de causa-efecto, por utilizar en el desarrollo del diagrama.			

ANEXO COMPLEMENTARIO

Anexo Complementario N°1
Organigrama del GPO

Chiquita Global Procurement Organization

