



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

**“DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y APLICACIÓN DE LA
METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD EN EL GRUPO
PESQUERO SERVIGRUP”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**Previa la obtención del Título de:
MAGISTER EN FINANZAS**

Presentado por:

C.P.A. ANAHÍ VILLAFUERTE MUÑOZ

Tutor

Msc. PABLO SORIANO IDROVO

Guayaquil-Ecuador

2016

AGRADECIMIENTO

Agradecerle a Dios por lo que soy, por las metas cumplidas, por todo aquello en lo que me permite soñar ser en el futuro y por cada bendición y desacierto a lo largo de mi vida que han sido parte esencial de mi formación personal y profesional.

A mi familia por ser mi refugio, mi inspiración y el motor que impulsa cada paso que doy pensando en un mejor porvenir para nosotros.

A cada uno de los miembros del Grupo Servigrup por su colaboración, por su confianza y seguridad en mi labor, por permitirme ser parte de su organización y ejecutar la propuesta de mi trabajo de investigación.

Al Msc. Pablo Soriano por su compromiso, apoyo incondicional, las palabras de aliento pertinentes y acertados consejos para la culminación de esta tesis.

A todos y cada uno de los docentes de la maestría en finanzas por compartir sus conocimientos y experiencias con nosotros porque han sido pieza fundamental en nuestro crecimiento como profesionales.

DEDICATORIA

A Dios por regalarme la sabiduría, perseverancia y el ímpetu necesario para avanzar un peldaño más en mi vida profesional.

A mi padre José Villafuerte Castro quien en vida fue ejemplo de superación y trabajo, me enseñó el valor que tiene el ser humano trabajador, aquel que lucha por cumplir sus metas y no declina aún frente a cualquier adversidad.

A mi madre Ivonne Muñoz de Villafuerte por ser mi modelo a seguir como mujer, madre, amiga y profesional, por mostrarme que el amor más grande que existe en este mundo es el de una madre por sus hijos.

A mis hermanos José Villafuerte Muñoz y Fernando Villafuerte Muñoz por ser mis cómplices de toda la vida y protegerme siempre de todo aquello que pudiera lastimarme.

A mi hija Valeria Haro Villafuerte por ser aquel maravilloso milagro que con su llegada llenó mi corazón de un amor sin límites y condiciones, convirtiéndose en mi razón de vivir y mi mayor fortaleza.

A mi esposo David Chang Espinoza por su amor incondicional, por brindarme un hogar lleno felicidad y por ser el mejor compañero en cada uno de mis sueños y proyectos.

A mis familiares y amigos quienes han sido parte importante de cada meta cumplida de mi vida personal y profesional.

C.PA. ANAHÍ VILLAFUERTE MUÑOZ

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

Ph.D. Katia Rodríguez

Presidente del Tribunal

M.Sc. Pablo Soriano

Director del Proyecto

MBA. Jaime Lozada

Revisor de Contenido

M.Sc. Martha Aguilar

Revisor de Forma

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Anahí Villafuerte Muñoz', is positioned above a horizontal dotted line.

C.P.A. Anahí Villafuerte Muñoz

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer la metodología del *Balanced Scorecard* como sistema de control de gestión en el grupo Servigrup cuya actividad económica principal es la pesca marítima continental. Se efectuará el diagnóstico situacional de dicha organización con la finalidad de conocer sus operaciones, modelo de *managment*, cultura y clima organizacional utilizando herramientas como entrevistas no estructuradas y encuestas a los principales ejecutivos de las distintas áreas, también se emplearán instrumentos de análisis interno y externo que permitirán identificar la problemática actual que atraviesa la compañía. Posteriormente con el diagnóstico obtenido se prepara la planeación estratégica 2015-2018 en donde se determinan los objetivos estratégicos corporativos y sus estrategias desde la perspectiva financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje. Se presenta la estructura del mapa estratégico, mismo que será traducido en indicadores de monitoreo que en su conjunto formarán un tablero de control el cual facilitará medir la gestión de todos los miembros de la organización para obtener el alineamiento del talento humano a la visión, misión y estrategias de la empresa. Ante lo expuesto se debe indicar que se encontró que Servigrup no ha clarificado su misión, valores y su cartera de visiones como también no existe la definición de objetivos y estrategias a largo plazo. Como factores externos la industria pesquera enfrenta actualmente amenazas como la presencia del Fenómeno del Niño, la apreciación del dólar y la pérdida de preferencias arancelarias lo que ha originado la necesidad de nuevas alternativas que le permitan optimizar sus costos e incrementar sus ingresos por lo que se propone un sistema de medición y control de gestión de los ejecutivos responsables de cada una de la actividades de la cadena de valor de esta compañía con la finalidad de hacer frente a los nuevos desafíos que atraviesa este sector.

Palabras Claves: Sistema de control de gestión, *Balanced Scorecard*, Planeación Estratégica.

ABSTRACT

This research aims to propose the methodology of Balanced Scorecard as a management control system in Servigrup whose main economic activity is the continental sea fishing. The situation assessment of the organization in order to meet its operations model management, organizational culture and climate using tools such as unstructured interviews and surveys with key executives from different areas will be made, instruments of internal and external analysis were also used that will identify current problems through the company. Later, with the diagnosis obtained strategic planning 2015-2018 determine where corporate strategic objectives and strategies from financial perspective, customer, internal processes and learning will be prepared, then the strategic map the structure which will be translated into indicators in monitoring which together form a control board measure which will facilitate the management of all the members of the organization for the alignment of all human talent to the vision, mission and strategies of the company. Given the above it should be noted that it was found that Servigrup has not clarified its mission, values and visions portfolio as there is no definition of objectives and long-term strategies, and external factors currently facing the fishing industry as the presence of threats El Niño, the appreciation of the dollar and the loss of preferential tariffs has caused the need for new alternatives that allow them to optimize their costs and increase their income so a measurement and control system management executives responsible for each proposed one of the activities of the value chain of the company in order to cope with the new challenges facing this sector.

Keywords: control system management, Balanced Scorecard, Strategic Planning.

ÍNDICE GENERAL

Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Tribunal de titulación	iv
Declaración expresa	v
Resumen	vi
Astract.....	vii
Índice General	viii
Capítulo I.....	11
1.1 Antecedentes del estudio	11
1.2 Planteamiento del problema	12
1.3 Formulación del problema	14
1.4 Objetivo General	14
1.5 Objetivos específicos.....	14
1.6 Justificación.....	15
1.7 Alcance.....	16
Capítulo II.....	17
2.1 Marco Teórico.....	17
2.2 Análisis Situacional.....	17
2.3 Análisis FODA.....	18
2.4 Análisis de la estructura organizacional con el modelo de las cinco fuerzas de Porter	19
2.6 Misión.....	21
2.7 Visión	21
2.8 Valores.....	21
2.9 Planeación estratégica.....	21
2.10 Balanced Scorecard	23

2.10.1	Perspectivas del Balanced Scorecard	23
2.10.1.1	Perspectiva Financiera	23
2.10.1.2	Perspectiva del Cliente	24
2.10.1.3	Perspectiva de Procesos Internos.....	25
2.10.1.4	Perspectiva de Formación y Crecimiento	25
2.10.1.5	Mapas Estratégicos	26
2.10.1.6	Estrategias.....	27
2.10.1.7	Indicadores de Gestión	27
2.11	Gestión de Riesgo	27
2.11.1	Administración de los riesgos	27
Capítulo III	29
Metodología de la investigación.....		29
3.1	Metodología de la investigación.....	29
3.2	Tipo de investigación	29
3.3	Diseño de Investigación.....	30
3.4	Fuente de datos	30
3.5	Recolección de datos	30
Capítulo IV	31
4.1	Diagnóstico Situacional del Grupo Pesquero Servigrup	31
4.1.1	Breve reseña del grupo pesquero Servigrup	31
4.1.2	Principales productos.....	34
4.1.3	Principales clientes	34
4.1.4	Principales proveedores	34
4.2	Misión.....	37
4.3	Visión	37
4.4	Valores corporativos.....	37
4.5	Estructura organizacional	38

4.6 Análisis FODA	43
4.7 Matriz EFI Y EFE	44
4.8 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	46
4.9 Análisis financiero.....	47
Análisis de Estado de Resultados	48
Análisis de costos y gastos año 2012-2013-2014.....	51
Análisis de ratios financieros.....	55
4.10 Análisis de resultado de las encuestas	57
Capítulo V	67
Plan estratégico y diseño de Balanced Scorecard para el grupo pesquero Servigrup	67
5.1 Clarificación de la misión.....	67
5.2 Clarificación de la visión.....	67
5.3 Valores primordiales.....	67
5.4 Formulación de las estrategias.....	68
5.4.1 Objetivo estratégico organizacional	68
5.4.2 Definición de los objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas.....	68
5.4.3 FODA cruzado para definición de estrategias.....	70
5.4.4 Formulación de estrategias	71
Estrategias ofensivas F-O	71
Estrategias defensivas F-A	74
Estrategias de reorientación D-O.....	77
Estrategias de supervivencia D-A.....	80
5.4.5 Cadena de valor	84
Capítulo VI.....	86
Diseño del Balanced Scorecard	86
6.1 Asignación de las estrategias en función de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard	86

6.2 Mapa estratégico.....	92
6.3 Conversión de estrategias en factores claves de éxito.....	93
6.4 Determinación de indicadores de control de gestión.....	97
Capítulo VII.....	101
Gestión de Riesgos	101
7.1 Elaboración de matriz de riesgos grupo Servigrup.....	101
7.2 Cuantificación de los riesgos detectados.	103
7.3 Plan de contingencia en caso de ocurrencia de los riesgos.....	104
Capítulo VIII	106
Conclusiones y Recomendaciones	106
8.1 Conclusiones.....	106
8.2 Recomendaciones	107
Referencias bibliográficas	109

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Análisis FODA.....	19
Cuadro 2.2: Fuerzas de Porter.....	19
Cuadro 2.3: Balanced Scorecard.....	23
Cuadro 2.4: Mapa Estratégico.....	26
Cuadro 4.1: Organigrama estructural grupo Servigrup.....	38
Cuadro 4.2: Análisis FODA grupo Servigrup.....	43
Cuadro 4.3: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	46
Cuadro 5.1: FODA cruzado del grupo Servigrup.....	70
Cuadro 5.2: Cadena de valor de la actividad pesquera de Servigrup.....	84
Cuadro 6.1: Definición de estrategias desde las cuatro perspectivas del grupo Servigrup.....	86
Cuadro 6.2: Mapa estratégico grupo Servigrup.....	92
Cuadro 6.3: Matriz estratégica desde la perspectiva financiera grupo Servigrup....	93
Cuadro 6.4: Matriz estratégica desde la perspectiva del cliente grupo Servigrup...	94
Cuadro 6.5: Matriz estratégica desde la perspectiva de los procesos internos grupo Servigrup.....	95
Cuadro 6.6: Matriz estratégica desde la perspectiva del aprendizaje grupo Servigrup.....	96
Cuadro 6.7: Cuadro de mando integral desde la perspectiva financiera grupo Servigrup.....	97
Cuadro 6.8: Cuadro de mando integral desde la perspectiva del cliente grupo Servigrup.....	98
Cuadro 6.9: Cuadro de mando integral desde la perspectiva de procesos internos grupo Servigrup.....	99
Cuadro 6.10: Cuadro de mando integral desde la perspectiva del aprendizaje grupo Servigrup.....	100
Cuadro 7.1: Matriz de riesgos de objetivos estratégicos grupo Servigrup.....	101
Cuadro 7.2: Plan de contingencia para los riesgos detectados.....	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1: Matriz EFI del grupo Servigrup.....	44
Tabla 4.2: Matriz EFE del grupo Servigrup.....	45
Tabla 4.3: Análisis del estado de resultados año 2012-2013-2014.....	48
Tabla 4.4: Análisis de variación y crecimiento de resultados año 2013-2014.....	49
Tabla 4.5: Análisis de costos y gastos año 2012-2013-2014.....	51
Tabla 4.6: Análisis del estado de situación financiera año 2012-2013-2014.....	52
Tabla 4.7: Ratios de rentabilidad, liquidez y endeudamiento 2012-2013-2014....	55
Tabla 7.1: Cuantificación de los riesgos detectados grupo Servigrup.....	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Proceso de administración del riesgo.....	28
Gráfico 4.1: Tendencia de capturas y precios 1998-2014.....	50
Gráfico 4.2: Evolución de la tesorería del grupo Servigrup.....	53
Gráfico 4.3: Evolución de los precios del atún.....	54
Gráfico 4.4: Exportaciones del sector pesquero a valor FOB.....	55
Gráfico 4.5: Resultado pregunta nro.1.....	57

Gráfico 4.6: Resultado pregunta nro.2.....	58
Gráfico 4.7: Resultado pregunta nro.3.....	58
Gráfico 4.8: Resultado pregunta nro. 4.....	59
Gráfico 4.9: Resultado pregunta nro.5.....	60
Gráfico 4.10: Resultado pregunta nro.6.....	60
Gráfico 4.11: Resultado pregunta nro.7.....	61
Gráfico 4.12: Resultado pregunta nro.8.....	61
Gráfico 4.13: Resultado pregunta nro.9.....	62
Gráfico 4.14: Resultado pregunta nro.10.....	62
Gráfico 4.15: Resultado pregunta nro.11.....	63
Gráfico 4.16: Resultado pregunta nro. 12.....	63
Gráfico 4.17: Resultado pregunta nro. 13.....	64
Gráfico 4.18: Resultado pregunta nro. 14.....	64
Gráfico 4.19: Resultado pregunta nro. 15.....	65
Gráfico 4.20: Resultado pregunta nro. 16.....	66
Gráfico 4.21: Resultado pregunta nro. 17.....	66
Gráfico 7.1: Probabilidad e impacto de los riesgos detectados.....	104

CAPÍTULO I

1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En la situación actual, frente a una economía globalizada donde los desafíos y las oportunidades que afrontan las empresas de todos los tamaños y sectores son mayores que nunca, es sumamente importante que toda organización esté preparada con las herramientas necesarias para trazar el futuro deseado e identificar los medios para alcanzarlo, de estos principios nacen los sistemas de control de gestión, Govindarajan y Robert (2008) definen los elementos que lo conforman siendo estos: la planeación estratégica, el presupuesto, asignación de recursos, medición del desempeño, evaluación y recompensas, designación de centros de responsabilidad y fijación de precios de transferencia, todos y cada uno de ellos deben estar relacionados con la estrategia de la empresa.

Si se toma en cuenta cada uno de los elementos señalados anteriormente como la medición del desempeño se podrá destacar que ésta permite implantar la estrategia, generando medidas que la representen de la mejor manera, las cuales se consideran factores básicos de éxito actual y futuro que facilitan controlar y recompensar al grupo humano quien se ve motivado a trabajar por ellos. Al utilizar el sistema de medición del desempeño como un tablero de mando aparece el modelo de *Balanced Scorecard* el mismo que contiene una serie de indicadores que transcriben la visión y la estrategia de una empresa proporcionando información de acuerdo a las metas establecidas para cada una de las unidades de negocio y vistas desde cuatro perspectivas diferentes: la financiera, de los clientes, de procesos internos e innovación y aprendizaje.

El *Balanced Scorecard* como herramienta de control de gestión nace en el año 1990 cuando *Nolan Norton Institute* asistió un estudio de un año de múltiples empresas el cual consistía en la medición de los resultados de las empresas del futuro. David Norton fue el líder de esta investigación y Robert Kaplan actuó como Asesor Académico, este trabajo fue motivado por el enfoque existente acerca de la medición de la actuación que dependía básicamente de valoraciones de contabilidad financiera las mismas que se

pensaba estaban siendo obsoletas ya que no permitían desarrollar la capacidad de crear un valor económico futuro.

Representantes de una docena de empresas se unieron a este proyecto y entre discusiones y experiencias fueron adecuando el tablero de mando corporativo incluyendo índices financieros tradicionales y a su vez índices de calidad, productividad, valor del accionista hasta que finalmente llegaron a construir el *Balanced Scorecard* cuya finalidad era vincular los objetivos a corto y largo plazo con información financiera y no financiera derivada de un análisis interno y externo estableciendo indicadores históricos y temporales. El resumen de este estudio fue publicado en el año 1992 en el artículo “El Cuadro de Mando Integral”.

(Aparisi., Giner y Ripoll ,2009, p.228) señalan entre los principales beneficios obtenidos como consecuencia de la implantación del *Balance Scorecard* por medio del estudio de un caso, a la alineación de la actuación de las personas con la estrategia, al traducir los objetivos estratégicos en objetivos asignables a la mayoría de colectivos de la organización.

Partiendo de los argumentos señalados anteriormente, el trabajo a realizar tiene como propósito aplicar este innovador modelo de gestión como es el *Balanced Scorecard* en la Compañía Servigrup, permitiendo transcribir la visión y la estrategia proporcionando información de acuerdo a las metas establecidas para cada una de las unidades de negocio, ya que la falta de conocimiento sobre esta herramienta de control de gestión y el concepto de administración estratégica han ocasionado que la empresa se encuentre sin los instrumentos necesarios para comunicar adecuadamente la estrategia organizacional.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Servigrup es una sociedad anónima de capital común aportado por un grupo familiar que pertenece al sector privado, con una flota de siete buques pesqueros cuya actividad se efectúa en el Océano Pacífico Oriental capturando el atún en tres de sus diferentes clasificaciones como son el *Skip Jack*, *Yellow Fin* y *Big Eyes*. Los representantes de esta organización iniciaron sus operaciones de pesca en el año 1993 con la idea de vender esta materia prima obteniendo una rentabilidad atractiva y así poder incrementar su

flota pesquera; sin embargo no se formalizaron objetivos estratégicos ni planes de acción lo que ha originado la necesidad de nuevas alternativas que le permitan realizar un sistema de medición y control de gestión debido a su crecimiento basado en las inversiones en nuevos activos, lo que ha incrementado su capacidad de operación generando cambios en su estructura económica y organizacional.

La estructura y comportamiento actual de la empresa Servigrup muestra que ésta carece de una metodología que le permita ejecutar un sistema de control de gestión relacionado con la planeación estratégica de esta sociedad, lo que ha originado la necesidad de realizar la clarificación de la visión y estrategia de la organización, evaluación de los procesos internos y definición de objetivos. En lo que respecta al proceso de planeación estratégica Apaza (2010) comenta que éste se implanta en al menos ocho pasos manifestándose los siguientes: identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias, análisis del entorno externo, identificación de oportunidades y amenazas, análisis de los recursos de la organización, identificación de las fortalezas y debilidades, revalorización de la misión y objetivos de la organización y finalmente la implantación de la estrategia, de estos, los primeros seis describen la planificación y su implementación y los últimos dos señalan la evaluación del proceso.

Toda empresa sin discriminar su tipo, clase o sector debe establecer y llevar a cabo un plan estratégico el mismo que servirá de guía para realizar una gestión oportuna, eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos que han sido el resultado del análisis de la misión y visión de la empresa. Para establecer el Plan estratégico 2015-2018 de la empresa Servigrup se ha nombrado un comité ejecutivo del cual forman parte los responsables de cada una de las operaciones del negocio, este grupo de trabajadores serán los responsables de la elaboración las estrategias, las mismas que describirán los puntos a seguir para la consecución de los objetivos propuestos.

Ante lo expuesto, se propone la implementación del modelo de gestión del Balanced Scorecard que permita a la empresa Servigrup, relacionar la estrategia y el control de gestión, creando un instrumento que le facilite visualizar el conocimiento y la destreza para crear y mantener una ventaja competitiva por medio de la creación de valor dentro de la organización.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Permitirá la aplicación de la metodología del *Balanced Scorecard* a la empresa Servigrup traducir su estrategia en un conjunto de indicadores de medición que faciliten definir los objetivos estratégicos a corto y largo plazo y los mecanismos para alcanzar dichos objetivos?

1.4 OBJETIVO GENERAL

Proponer la metodología del *Balanced Scorecard* como herramienta de control de gestión en la empresa pesquera Servigrup, la misma que permitirá transmitir la visión, misión y las estrategias corporativas a toda la organización.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer un diagnóstico situacional de Servigrup mediante el análisis de factores internos y externos.
2. Elaborar la planeación estratégica 2015-2018
3. Definir el mapa estratégico corporativo representando la forma en que la empresa crea valor.
4. Seleccionar indicadores aplicando el *Balanced Scorecard* para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
5. Identificar riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, estableciendo los planes de acción y planes de contingencia.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La compañía Servigrup al ser una empresa de manejo familiar que ha registrado un crecimiento de bienes de capital que afectan directamente a la productividad del negocio, necesita una planeación estratégica donde se establezcan los objetivos a largo plazo y no se vea limitada a la fijación de un presupuesto anual. Parte fundamental de esta planeación es el manejo de un control integral como el *Balanced Scorecard* que brinda una visión completa de los indicadores, mediciones y acciones a tomar en cada una de las áreas dentro de la organización para la consecución de los objetivos planteados dentro de la planeación estratégica.

La adopción de este modelo de gestión por parte de Servigrup le dará la oportunidad de visualizar el negocio más allá de indicadores financieros de corto plazo que si bien son útiles para un análisis inmediato de la compañía, limitan la capacidad de medir la gestión en pro de un desarrollo sostenido a largo plazo donde se consideren factores externos como la competitividad del mercado e internos como el nivel de información que tienen los colaboradores sobre los objetivos de la empresa. Por esto es de suma importancia que se implemente el manejo del *Balanced Scorecard* ya que permitirá establecer parámetros de gestión medibles en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos dentro de la organización y la formación de sus colaboradores alineados a la misión y visión de Servigrup, como resultado de una planeación estratégica adecuada.

Contar con esta herramienta permitirá, desde los puestos gerenciales hasta los operativos, tener indicadores de gestión medibles que permitan evaluar cada uno de los procesos a su cargo comparándolos con los objetivos establecidos en función de la planeación estratégica. Esta comparación facilitará detectar a tiempo las desviaciones que se presenten y tomar los correctivos necesarios para ajustar los procesos y obtener los resultados deseados en cada una de las cuatro perspectivas previamente establecidas mejorando la forma actual del análisis crítico de las operaciones del grupo Servigrup

1.7 ALCANCE

Este trabajo contempla la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa Servigrup, para lo cual se enfatizará en la clarificación de la misión, visión y los valores de la compañía, la elaboración de un análisis de factores internos donde se definirán fortalezas y debilidades y factores externos en el que se contemplará la identificación de oportunidades y amenazas, éstas se presentarán en el diagnóstico FODA. Se trabajará con el comité ejecutivo en la elaboración de objetivos que se deriven de la visión de la compañía los que serán traducidos en el mapa estratégico, el mismo que permitirá la implementación del *Balanced Scorecard* para poder visualizar los objetivos establecidos desde sus cuatro perspectivas, siendo éstas: la financiera, clientes, procesos internos e innovación y formación del personal, transformándolos en indicadores tangibles que faciliten la construcción de un sistema de control de gestión con el que se pueda transmitir con claridad la estrategia corporativa y alinear a toda la organización. Esta herramienta fue diseñada según las necesidades y características de Servigrup como objeto de estudio, encontrándose como limitación la no generalización de estos resultados debido a la industria específica a la que pertenece la entidad.

CAPÍTULO II

2.1 MARCO TEÓRICO

Se hace necesario presentar en esta investigación, los fundamentos teórico-científicos más relevantes que sustenten el objetivo que se persigue, así como evaluar desde el conocimiento existente, las variables que establece el problema de nuestro trabajo el cual consiste en proponer la metodología del *Balanced Scorecard* en la empresa Servigrup para la correcta comunicación de la estrategia corporativa y el alineamiento de toda la organización, se construyó el estado del arte a partir de la consulta bibliográfica de clásicos y contemporáneos del tema.

2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

Dos consideraciones

- El entorno macro o externo de la empresa: está dado por las condiciones de la industria y las condiciones competitivas.
- El entorno micro o interno de la empresa: comprende las competencias, capacidades, recursos, fortalezas, debilidades y competitividad. Medina (2009)

ANÁLISIS EXTERNO

Consiste en una evaluación de todos los elementos externos en que la empresa no ejerce control alguno pero tienen una importante influencia sobre la estrategia corporativa. “Antes de proceder al análisis de una empresa conviene tener clara la situación y perspectivas económicas, sociales y políticas, ya que influyen decisivamente en la evolución actual y futura de cualquier organización” (IMCP, 2010, p.12).

ANÁLISIS INTERNO

Permite visualizar todas y cada una de las capacidades y recursos con los que cuenta la organización para hacer frente al medio en que desarrolla sus operaciones. Como consecuencia de este análisis se logran conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, lo cual facilita la información necesaria para poder medir la eficiencia operativa, solidez y solvencia financiera, la calidad del talento humano, los procedimientos y los sistemas de información como soporte para los procesos operativos y administrativos. Medina (2009)

2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

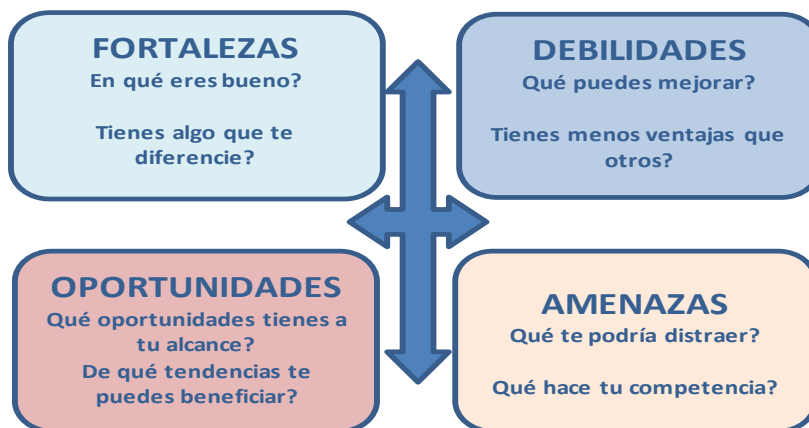
Fortalezas.- Encierra todas las capacidades o recursos internos con las que cuenta una organización que le permite ser competitiva, aquellos factores positivos dentro de la empresa que facilitan el funcionamiento de la misma.

Oportunidades.- Son aquellos factores o elementos externos favorables para la organización que le permiten visualizar en el entorno diferentes circunstancias que sirven como prerrogativas y generan mayor competitividad.

Debilidades.- Proporcionan los recursos internos de los que carece la organización, capacidades que no han sido desarrolladas que los hace menos competitivos y coloca a la organización en una posición poco favorable.

Amenazas.- Es la presencia de factores externos en el entorno donde se desarrollan las actividades de la empresa, los mismos generan circunstancias poco favorables para la organización que incluso pueden ocasionar problemas en la permanencia de la misma en el sector en el que se desenvuelve. Apaza (2010).

Cuadro 2.1. Análisis FODA

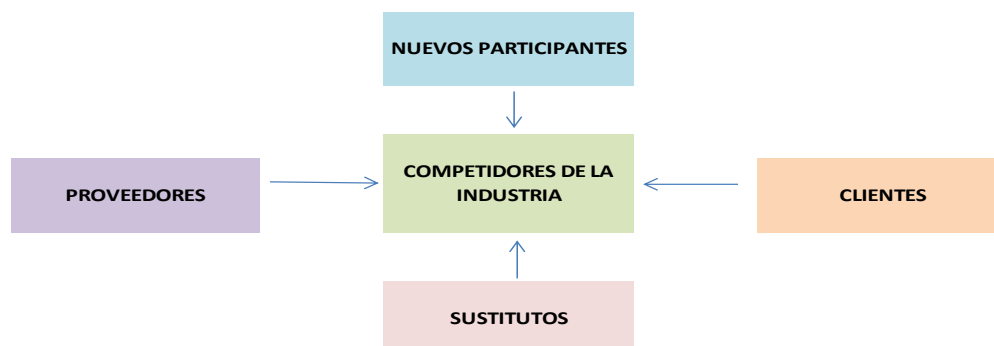


Fuente: Adaptado de Apaza, M., *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*. Breña, Instituto Pacífico, 2010.

2.4 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La cadena de valor de cualquier empresa es la concatenación de actividades de creación de valor, desde adquirir las materias primas básicas para los proveedores de componentes hasta fabricar el producto definitivo y entregarlo a los consumidores finales. Govindarajan y Robert (2008).

Cuadro 2.2. Fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado de Michael E. Porter. *Competitive Advantage*, Nueva York, The Free Press, 1985

1. Rivalidad entre Competidores.- Esta fuerza se refiere a la rivalidad que existe entre las diferentes empresas que entregan el mismo producto, esto dependerá de las estrategias competitivas con las que cuente cada una de ellas para superar al resto, como visualizar sus debilidades y reaccionar de manera inmediata ante ello. Esta rivalidad puede aumentar en la medida en que disminuye la demanda del producto, la capacidad de diferenciación de los mismos y el nivel de los costos fijos.

2. Poder de negociación con los clientes.- El poder de negociación con los clientes o consumidores permite estructurar estrategias orientadas a disminuir su poder de negociación con la finalidad de obtener mayor cantidad de clientes e incentivar la lealtad en ellos. Este poder se puede ver afectado por la reducción de la demanda del producto, compras por volumen de los clientes, la facilidad de cambiar de marca de productos por no tener un factor de diferenciación del mismo, entre otros.

3. El poder de negociación de los proveedores.- Permite conocer el dominio que estos tienen para incrementar sus precios y ser menos flexibles, una gran complicación sería el que no exista un gran número de proveedores puesto que al disminuir la oferta de materia prima éstos pueden aumentar el precio de la misma. Este poder se puede ver afectado no solo por la escasa oferta de suministros, sino también por la poca existencia de materiales sustitutos, el alto costo de cambiar dicha materia prima o porque la industria no realiza compras por volumen.

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.- Este poder permite analizar si existe la amenaza del ingreso de industrias que ofrezcan productos alternativos ya que esto ocasiona que se genere un precio límite para vender el producto pues si es mayor el costo del bien que se ofrece, los consumidores no dudarán en cambiarlo por otro producto que tenga un menor costo. Este poder se ve afectado también por la falta de publicidad de los productos que ya existen en el mercado y la falta de lealtad en los consumidores.

5. Amenaza de entrada de nuevos competidores.- Este poder permite evaluar la viabilidad del ingreso de nuevas empresas que produzcan o vendan el mismo tipo de producto. Si toma en cuenta que el ingreso de estas nuevas organizaciones es fácil porque no existen barreras de entradas se debe entonces observar que la competencia aumentará significativamente. Las barreras de entradas a un mercado pueden ser: el capital de trabajo para el inicio de las operaciones, la falta de conocimiento del negocio, políticas gubernamentales, saturación del mercado y el acceso a los canales de distribución o la tecnología. Porter (1985)

2.6 MISIÓN

Se define como la razón de ser de una organización. Medina (2009) comenta que entre los aspectos más relevantes que se deben tomar en consideración para la elaboración de la misión están: sus logros, sus avances y retrocesos, los grandes cambios que han dado el perfil actual de la organización y que le mantiene y seguirá con ello en el mercado.

2.7 VISIÓN

La visión conceptualmente es la percepción actual de lo que será o debería ser en el futuro, expresa las características más importantes que tendrá una empresa en el largo plazo. Es el propósito estratégico de lo que quiere ser en el futuro, es la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Medina (2009).

2.8 VALORES

El valor se puede entender como toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que apoya tanto en el ser como en la razón de ser de lo que es real. Es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no, lo anterior guía las acciones o conductas de las personas. Luna (2014)

2.9 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (Sainz, 2012, p.30).

La utilización de un proceso de planeación para el logro de objetivos planteados data del siglo IV AC con Sun Tzu cuyos principios básicos se plasman en la obra “El arte de la guerra”, así la planeación fue usada para la conquista de tierras durante muchos siglos

futuros y con nuevos representantes como Aníbal durante su plan de conquistar Roma. Luego de la Segunda Guerra Mundial los matemáticos Oskar Morgenstern y John von Neumann introdujeron el concepto de estrategia a nivel empresarial en donde definían la variedad de acciones a tomar por una empresa bajo situaciones concretas.

La inestabilidad causada por la guerra permitió que la planeación estratégica tomará importancia para los negocios y a medida que los sucesos predecesores como la crisis de los setenta causaban mayor inestabilidad en los mercados internacionales las empresas implementaron la planeación necesaria en sus procesos ya que se había demostrado que aquellas empresas que lo habían hecho tuvieron mejores resultados que las que no lo hicieron.

Para hablar de una correcta planeación estratégica se debe tener en cuenta ciertos conceptos básicos como son: la visión, misión, objetivos y estrategias. La visión que no es otra cosa que la forma en cómo se visualiza a la organización dentro un periodo de tiempo, es decir algo que evidentemente no existe: el futuro esperado para la empresa. La misión es fundamental porque determina la razón de ser de la organización y facilita su labor para el cumplimiento de la visión, esta definición de la visión y misión deben ir siempre acompañada de los valores y principios corporativos que demuestran la atención que tiene la empresa para con sus trabajadores, proveedores, clientes, medio ambiente y comunidad en general.

Una vez definida la misión empresarial que proporciona el concepto general de la organización, el cual permite generar una actitud transcendental en las personas orientándolas hacia el futuro que se desea de la entidad, como resultado de la visión y misión aparecen los planes estratégicos y con estos los objetivos estratégicos que son consecuencia de realizar un análisis interno de la empresa donde se establecerán fortalezas y debilidades y el análisis externo para determinar oportunidades y amenazas logrando precisar donde se quiere llegar.

Establecidos los objetivos es necesario fijar metas, las mismas deben ser medibles, cuantificables y alcanzables lo que facilitará evaluar el desempeño de los ejecutivos para la consecución de las mismas. Se puede concluir que la planeación estratégica es la herramienta que le permite a la empresa establecer, analizar y llevar a cabo todas las acciones necesarias en base a los objetivos propuestos con la finalidad de cumplir con las metas establecidas por la organización para alcanzar el futuro deseado.

2.10 BALANCED SCORECARD

El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que permite traducir los objetivos y transmitir la visión y la estrategia de una organización por medio de indicadores que incluyen el análisis externo que involucra a los accionistas y clientes como el análisis interno que trata los procesos del negocio, innovación, formación del personal y crecimiento. Estos indicadores de actuación son elaborados desde cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, procesos Internos, Formación y Crecimiento. Kaplan y Norton (2009).

Cuadro 2.3. Balanced Scorecard



Fuente: Adaptado de Kaplan, R., Norton, D. Cuadro de Mando Integral, 2009.

2.10.1 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

2.10.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

En el modelo del *Balanced Scorecard* esta perspectiva se refiere a una serie de indicadores financieros de gran importancia para los miembros de la organización ya que tienen relación con la rentabilidad del negocio, rendimiento sobre los activos hasta la generación del *cash flow*, pero que son consecuencia de una serie de acciones ya ejecutadas y que deben estar relacionadas con las estrategias corporativas. Kaplan y Norton

(2009) indican que los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio y establecen tres fases fundamentales para ello: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Los objetivos financieros deben tener un horizonte a largo plazo, vinculados a la secuencia de acciones que deben ejecutarse con los procesos financieros, de los clientes, procesos internos, trabajadores y los sistemas para llegar a la consecución del propósito económico a largo plazo. Entre los indicadores financieros más utilizados se presentan:

- Retorno sobre la inversión
- Rotación de activos
- Índice de DUPONT
- Índice de rentabilidad
- Índice de endeudamiento.

2.10.1.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

La perspectiva de clientes le permite a toda organización implementar indicadores claves sobre sus clientes, los mismos que están basados en el análisis de la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de los mismos, estos indicadores son el resultado de una estrategia bien estructurada e implantada. También facilitan el análisis de propuestas de valor agregado que hayan sido entregadas a los segmentos de clientes y mercados elegidos en los que competirá la organización. Kaplan y Norton (2009)

Para la formulación de la estrategia desde esta perspectiva se debe realizar un estudio a profundidad del mercado seleccionado ya que los clientes existentes y potenciales tienen diferentes preferencias y valoran de formas distintas las cualidades de un producto o servicio en cuanto a la calidad, precio, funcionalidad, imagen o prestigio por lo tanto es fundamental tener en cuenta que en la estrategia se debe indicar lo que se debe hacer pero también definir lo que no se debe hacer. Kaplan y Norton (2009).

Entre los indicadores más utilizados tenemos:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

2.10.1.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En esta perspectiva los ejecutivos deben señalar cuáles son los procesos dentro de la organización que son críticos, con la finalidad de alcanzar la excelencia en ellos, puesto que estos otorgan valor agregado que servirán para la retención y adquisición de clientes de los grupos de mercados seleccionados y por ende el cumplimiento de expectativas de los accionistas en cuanto al rendimiento financiero de la empresa. Kaplan y Norton (2009)

A diferencia de los enfoques tradicionales que se centran en mejorar los procesos internos ya existentes la metodología del *Balanced Scorecard*, apunta a identificar procesos internos nuevos que sirvan para anticiparse a las necesidades de los clientes, facilitarle nuevos servicios que los clientes del segmento de mercado elegido valorarán. Para esta perspectiva se recomienda a los directivos hacer un análisis de toda la cadena de valor de los procesos internos de la organización. Kaplan y Norton (2009)

2.10.1.4 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

La perspectiva de Formación y Crecimiento le provee a la organización información de cómo equiparar la infraestructura que se necesita para poder obtener un crecimiento a largo plazo, las perspectivas anteriores como son la financiera, de clientes y procesos internos les proporcionan los factores críticos de éxito y para ello puede que la empresa no cuente con la tecnología y la capacidad actualmente para poder cumplir con los objetivos a largo plazo, por tanto en esta perspectiva se analizarán las tres principales fuentes de crecimiento en una empresa como son: las personas, los sistemas y los procedimientos. Kaplan y Norton (2009)

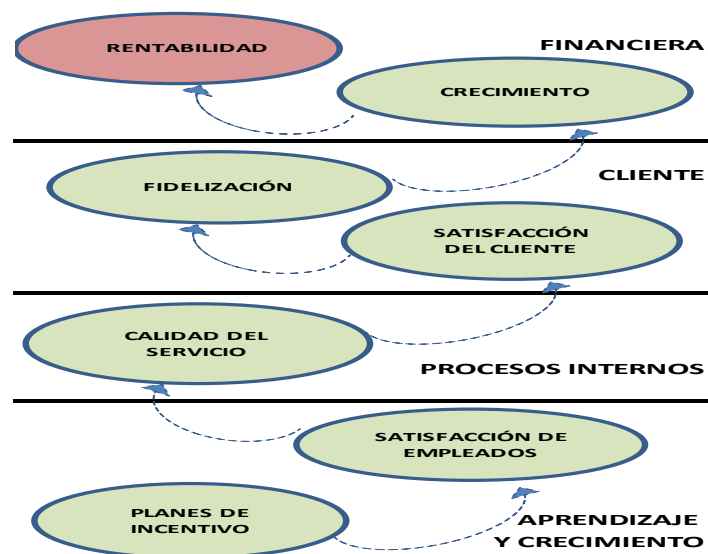
De este análisis saldrán las capacidades existentes en las personas, los sistemas y los procedimientos pero también revelará todo lo necesario para alcanzar los objetivos estratégicos tal como una evaluación de empleados, potenciación de los sistemas y tecnología de la información y la coordinación de procedimientos dentro de la organización. Los indicadores de esta perspectiva permitirán analizar la satisfacción, entrenamiento o capacitación, retención y habilidades de los trabajadores, como también las capacidades de los sistemas de información medidos por disponibilidad en tiempo real

de la información que se les facilita a los altos ejecutivos para la toma de decisiones. Kaplan y Norton (2009)

2.10.1.5 MAPAS ESTRATÉGICOS

El mapa estratégico utilizado en la metodología del *Balanced Scorecard* proporciona una gráfica simplificada que relaciona los objetivos estratégicos de la empresa dentro de las cuatro perspectivas, permite visualizar las relaciones de causa-efecto que vinculan los resultados deseados y de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Kaplan y Norton (2004) plantean que en el mapa estratégico, comenzando por la parte superior, se encuentran con la hipótesis de que los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes que son el objetivo están satisfechos. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes buscados. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia, por lo tanto se deduce que la estructura del mapa estratégico está basada en una estrategia centrada y consistente de la cual nacen los objetivos estratégicos y estos son alineados dentro de las cuatro perspectivas que propone el modelo de *Balanced Scorecard*.

Cuadro 2.4. Mapa Estratégico



Fuente: Adaptado de Kaplan, R., Norton, D. Cuadro de Mando Integral, 2009.

2.10.1.6 ESTRATEGIAS

Para definir su concepto (Medina, 2009, p.71) argumenta que “la estrategia no es más que un plan maestro integral, el cual nos muestra la forma en que se cumplirán la misión y los objetivos estratégicos, es decir el cómo lograremos alcanzarlos mientras que los objetivos como tal son más bien el qué, podemos concluir en que la estrategia es el modo en que desarrollemos todas las actividades pertinentes para la consecución de los objetivos trazados”.

2.10.1.7 INDICADORES DE GESTIÓN

El concepto de indicador de gestión nace de la comparación de dos o más datos que tienen un vínculo lógico entre ellos y que facilitan información de vital importancia sobre la gestión de resultados dentro de una organización. “Los indicadores son elementos informativos de control sobre cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación de su desempeño. Son el elemento base de las técnicas del control de gestión” (Gallardo, 2012, p.299).

2.11 GESTIÓN DE RIESGO

“La gestión de riesgos empresariales, basada en el diagnóstico y sustentada en la evaluación científica de escenarios, puede suplantar el esquema de planteamiento soportado en el análisis DOFA, complementar los aportes de métodos como el *Balanced Scorecard*, convertirse en la plataforma del cuadro de mando integral y avalar la formulación de estrategias, alternativas de crecimiento, programas y proyectos de inversión en ambientes económicos cambiantes, dinámicos y abiertos al libre ejercicio de la competencia”. (Ortiz, 2005, p.277).

2.11.1 ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS

La administración del riesgo consiste en analizar la probabilidad de la existencia de riesgos y del impacto de los mismos. En el artículo de KPMG “Entendiendo la administración del riesgo empresarial”, (2006, p.10) se fundamenta que una vez realizado

dicho análisis, algunos riesgos no requerirán acción alguna pero cuando un riesgo tenga una probabilidad potencialmente alta y un impacto sustancial, la administración debería tomar acción para mover ese riesgo dentro de un rango aceptable o incluso eliminarlo totalmente, en base a un análisis de riesgo/retorno de los efectos de dicha acción en la organización entera.

(Ortiz, 2005, p.277) desglosa el proceso de administración del riesgo en cinco etapas, mismas que se detallan a continuación:

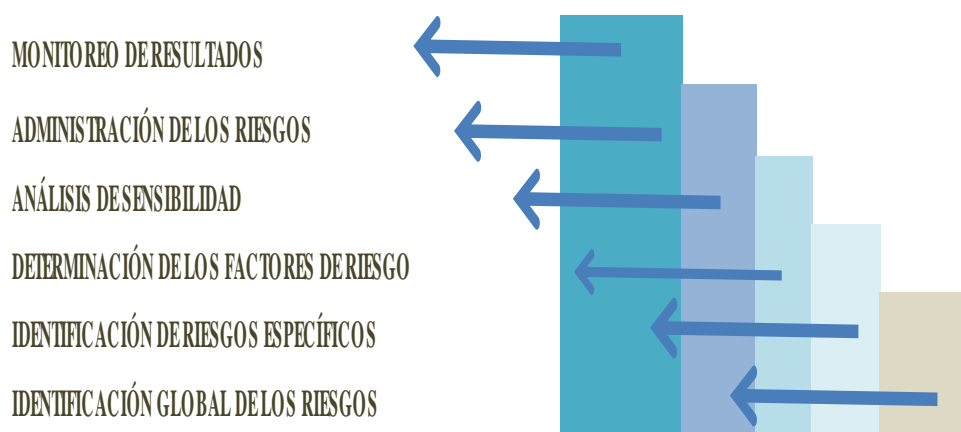
Identificación global de los riesgos.- Implica una clara descripción de los riesgos que enfrenta el sector económico donde se desarrolla la empresa.

Identificación de riesgos específicos.- En esta fase del proceso compete a la dirección precisar los riesgos que enfrenta la organización para desarrollar sus operaciones.

Identificación de factores de riesgo.- Describe la evaluación de los factores que explican cada uno de los riesgos específicos.

Análisis de Sensibilidad.- Cada uno de los riesgos encontrados que pueden comprometer la operación de la organización o incidir negativamente en los planes previstos, se someten a análisis de sensibilidad para determinar su intensidad.

Gráfico 2.1. Proceso de Administración del riesgo



Fuente: Ortiz, A., Gerencia financiera y diagnóstico estratégico, Bogotá, Colombia, Segunda edición, 2005.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación propuesta cuenta con los siguientes aspectos: el tipo de investigación a efectuar, diseño de la investigación, fuentes de datos a recopilar, recolección de datos resultantes y finalmente la interpretación de la información obtenida.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación inicia como tipo exploratoria y posteriormente descriptiva, “que es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo regular las características o funciones” (Malhotra, 2008, p.82). Abarca el estudio de conceptos relacionados con las herramientas de control de gestión centrándose en la metodología del *Balanced Scorecard* llevando a cabo la aplicación de estos conceptos a un caso particular como es la empresa Servigrup.

Se establecerá un diagnóstico de la situación actual de la empresa, partiendo de la misión, visión, valores corporativos, se revisarán los procesos del objeto de estudio, la estructura organizacional del mismo, para realizar diferentes análisis como el FODA, financiero y de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente se establecen los objetivos considerados para realizar en el plan estratégico para el año 2015-2018.

Se estructurarán estrategias las mismas que serán traducidas en un cuadro de mando integral con la finalidad de aplicar la metodología del *Balanced Scorecard* y estudiar su aplicabilidad en otras empresas pesqueras como instrumento de control de gestión. Finalmente se realiza la gestión de riesgo mediante el proceso de identificación y análisis del impacto de los mismos en la matriz de riesgos; se elaboran planes de acción y de contingencia.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se realiza manipulación alguna de las variables de estudio, (Kerlinger, 1979, p. 116) señala que “La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. Los fenómenos son observados en su contexto natural.

3.4 FUENTE DE DATOS

Entre las fuentes primarias para la recolección de datos para la presente investigación se tienen: la observación directa de las operaciones de Servigrup, las entrevistas no estructuradas al personal de mayor conocimiento y experiencia de los procesos internos.

De igual forma se elaboran encuestas a los miembros de la organización con el propósito de establecer un diagnóstico de su cultura, estilo del *managment* y estrategia corporativa para posteriormente elaborar los mapas estratégicos basados en los objetivos propuestos así aplicar el modelo del *Balanced Scorecard*.

Como fuentes secundarias de información es de vital importancia obtener el fundamento académico que sustente el trabajo elaborado por lo que se utilizó información que se detalla en las referencias bibliográficas extraída de lecturas de material escrito como artículos científicos, revistas etc., como también se consultó información por internet acerca de la aplicación de la metodología del *Balanced Scorecard* en empresas de diferentes sectores.

3.5 RECOLECCIÓN DE DATOS

El diseño de investigación propuesto es transversal o transeccional, ya que se recolectan datos una sola vez durante una cantidad de tiempo limitada, se seleccionará a ejecutivos de los diferentes departamentos considerando su antigüedad, habilidades, competencias, funciones y cargo, se utilizará el muestreo no probabilístico o también conocido como muestreo dirigido ya que la elección de sujetos u objetos del estudio depende del criterio del investigador. (Hernández, Fernández y Baptista 2006, p. 265).

CAPÍTULO IV

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL GRUPO PESQUERO SERVIGRUP

4.1.1 BREVE RESEÑA DEL GRUPO PESQUERO SERVIGRUP

El Grupo Servigrup que es el objeto del presente estudio fue fundado por el Ing. Bruno Leone Pignataro en compañía de sus dos hermanos el Ing. Francisco Leone Pignataro y la Ing. Rossana Leone Pignataro de Muñoz en el año 1986 iniciando con su primera actividad económica la misma que concebía la comercialización de productos agrícolas. Para 1987 incursionaron en la explotación de 230 hectáreas de camarón, posteriormente en 1989 se dedicaron también a la industria bananera llegando a producir hasta 100 hectáreas, estas actividades culminaron en el año 1993 y es en este momento cuando el Ing. Leone opta por entrar en la actividad pesquera en el Ecuador adquiriendo su primer barco atunero: el Fiorella L. Actualmente esta organización cuenta con una flota de 7 barcos atuneros todos de bandera ecuatoriana, cuya capacidad es de 17.800 toneladas métricas.

BARCO PESQUERO YOLANDA L.



Purse Seiner

Capacidad: 1,000 toneladas

Construido en 1974 en Campbell Shipyards San Diego, CA

Reconstruido en 1994 en Nueva Zelanda y en el 2000 en Chile

BARCO PESQUERO MALULA L.



Purse Seiner

Capacidad: 650 toneladas

Construido en 1989 en Guaymas, México.

BARCO PESQUERO ROSSANA L.



Purse Seiner

Capacidad: 650 toneladas

Construido en Guaymas, México en 1981

Reconstruido en el 2002 en Chile.

BARCO PESQUERO FIORELLA L.



Purse Seiner

Capacidad: 300 toneladas

Construido en 1979 en Callao, Peru

Reconstruido en Chile, 2012

BARCO PESQUERO DOMÉNICA L.



Purse Seiner

Capacidad 280 Toneladas

Construido en Nueva Zelanda en 1979

BARCO PESQUERO PANCHITO L.

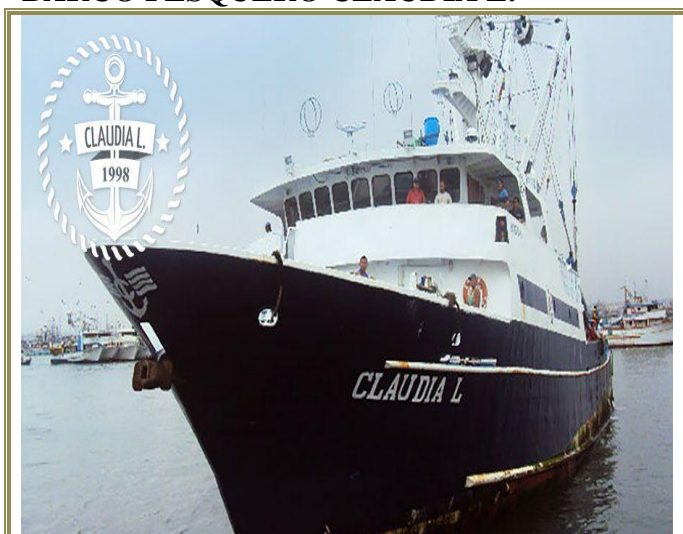


Purse Seiner

Capacidad 650 Toneladas

Construido en Astilleros unidos de
Guaymas México en 1982

BARCO PESQUERO CLAUDIA L.



Purse Seiner

Capacidad 400 Toneladas

Construido en Astilleros unidos de
Ensenada , México en 1998

4.1.2 PRINCIPALES PRODUCTOS

Esta flota pesquera se especializa en capturar tres de los siete tipos de atún más conocidos en el continente, cuya temporada de pesca es todo el año con excepción de los meses de agosto y septiembre; y entre el 18 de noviembre y 18 de enero de cada año. Se detalla la clasificación de este tipo de especie:

Yellow Fin



Skip Jack



Big Eyes



4.1.3 PRINCIPALES CLIENTES

Este grupo empresarial se ha convertido en uno de los principales proveedores de atún de grandes exportadores como la empresa Galapesca conocido internacionalmente como Starkist y emparadoras locales como Negocios Industriales Real N.I.R.S.A. S.A. Entrega a sus clientes un producto de alta calidad congelado para el empaclado de las tres especies disponibles en el Océano Tropical Pacífico Oeste. Las capturas obedecen con todas las medidas ambientales para la preservación del recurso (*Dolphin Safe, Bans and Regional Registry of Tuna vessels; IATTC*) y a los reglamentos de origen que dan acceso preferencial a Estados Unidos y Europa.

4.1.4 PRINCIPALES PROVEEDORES

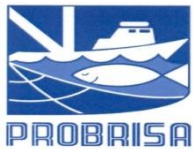
Este grupo tiene una gran variedad de proveedores para el desarrollo de sus actividades clasificados por los servicios de tecnología marina, equipos electrónicos, ferretería marina, víveres e implementos de cocina, medicina, combustibles y servicios de mantenimiento preventivo. Cuentan como principales proveedores los siguientes:



Es una empresa nacional con más de 30 años al servicio del país, dedicada a la importación, comercialización y distribución de cables de acero, cadenas, fajas de poliéster, accesorios de izaje y soluciones para el levantamiento y amarre de carga.



Es proveedor de ferretería marina. Esta empresa tiene como actividad económica dedicarse a la importación de productos e implementos para la pesca.



Empresa constituida en el año 1982 bajo el nombre de PROVEEDORA PESQUERA DE BRISA SA - "PROBRISA", con la consigna, tal como indica su nombre, de proveer de materiales y servicios a la flota industrial de pesca de cerco y arrastre operando en puertos ecuatorianos.



Petroceano es el principal proveedor de combustibles y lubricantes para la flota pesquera.



Empresa constituida desde el año 1983 que se especializa en equipos electrónicos marinos, dedicada a la venta, servicio e integración de los sistemas electrónicos en el Ecuador.



Empresa constituida desde el año 1973, en la actualidad es el proveedor principal de las pinturas marinas e industriales del grupo.



Empresa dedicada a la comercialización de productos de acero y servicios en el área de metalmecánica, naval, industrial y de la construcción.



Empresa constituida desde el año 1924, dedicada a la comercialización de equipos industriales, repuestos y equipos camineros.

PROBUCAM



Empresa constituida desde 1982 dedicada a brindar el servicio de abastecimiento de víveres en el puerto pesquero.



Grupo empresarial con veinte años de experiencia en el desarrollo de productos y servicios electrónicos para su aplicación en el sector marino.



Empresa dedicada a la comercialización de equipo de oleo-hidráulica y equipos para cubiertas

ELECTRONIC NAVAL

Empresa con 20 años en el mercado, cuenta con una gran experiencia en la instalación, mantenimiento y reparación de equipos de navegación, acústica y comunicaciones.

IMPROSELEC C. LTDA. Y ALMACEN ELÉCTRICO HAZ

Proveedores de equipos y suministros eléctricos.

4.2 MISIÓN

Somos una empresa orgullosamente ecuatoriana y una de las compañías pesqueras más grandes del Ecuador. Avanzamos con una clara dirección estratégica en la industria pesquera entregando a nuestros clientes productos y servicios de alta calidad, poniendo en práctica nuestros valores corporativos.

Generamos confianza y seguridad en todas nuestras operaciones y negocios con la finalidad de mantener un desarrollo constante. Cumplimos con los principios de responsabilidad social empresarial y aplicamos los conceptos de pesca responsable.

4.3 VISIÓN

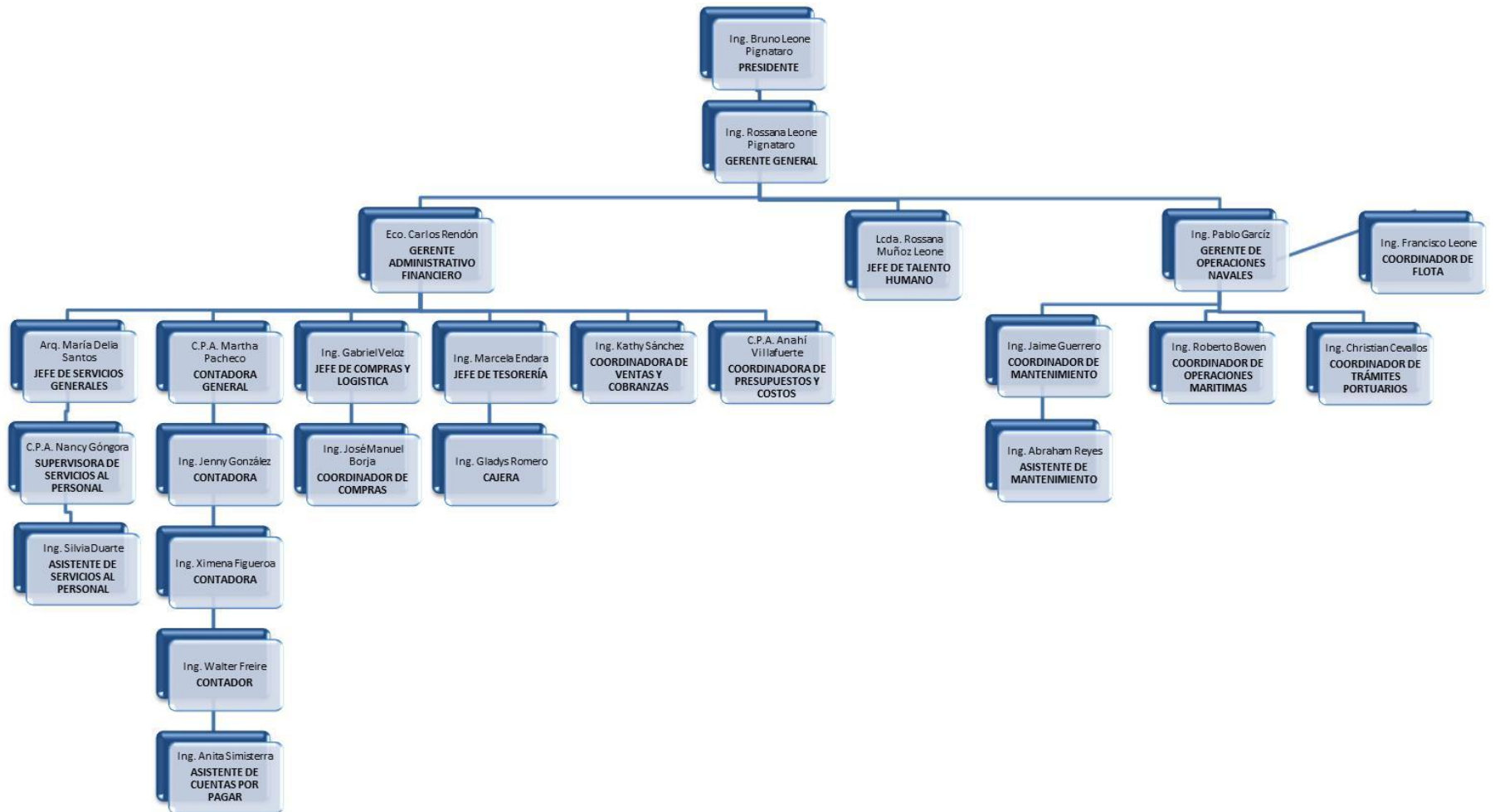
Nuestro grupo debe ser ejemplo de ética, honradez, eficiencia y calidad. Siempre debe tener una proyección internacional, tanto en la razón de ser de sus negocios, como en su organización y procesos. Seremos sencillos, de bajo perfil buscando constantemente las oportunidades de crecer, de la compañía y de cada uno de sus miembros, delegando responsabilidades claras y pensando que en el futuro seremos una corporación que tendrá un papel vital dentro del Ecuador, como uno de los más grandes y eficientes grupos del país.

4.4 VALORES CORPORATIVOS

- Familia
- Profesionalismo
- Puntualidad
- Ética
- Honradez
- Justicia

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuadro 4.1. Organigrama Estructural Grupo Servigrup



Fuente: Departamento de Talento Humano Grupo Servigrup

GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

REPORTA A: Presidencia y Gerencia General
SUPERVISA A: Jefes Departamentales, Asistente Administrativo Financiero -Analista de Presupuestos y Costos.
NIVEL: Mandos Estratégicos - Gerencia
CLIENTES INTERNOS: Presidencia - Gerentes - Jefes Departamentales – Coordinadores - Analistas – Asistentes.

RESPONSABILIDAD BÁSICA:

Planificar, dirigir, organizar, optimizar y controlar la gestión financiera y administrativa de SERVIGRUP, estableciendo prioridades, procedimientos, fijando metas, garantizando la rentabilidad y minimizando los riesgos de tipo legal, tributario y fiscal para las diferentes compañías.

JEFE DE TESORERÍA

REPORTA A: Gerente de Administración y Finanzas.
SUPERVISA A: Cajera-responsable y Asistente de Tesorería
NIVEL: Mandos medios - Jefaturas
CLIENTES INTERNOS: Gerentes - Jefes Departamentales – Coordinadores Analistas – Asistentes y Auxiliares

RESPONSABILIDAD BÁSICA:

Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades inherentes al manejo de los recursos financieros de las diferentes empresas del Grupo, cumplir con las obligaciones contraídas con terceros en los términos y plazos convenidos y optimizar la rentabilidad de los fondos disponibles y su utilización.

CONTADOR GENERAL

REPORTA A: Gerente de Administración y Finanzas.
SUPERVISA A: Contadoras y Asistentes Contables.
NIVEL: Mandos medios - Jefaturas
CLIENTES INTERNOS: Gerentes - Jefes Departamentales – Coordinadores Analistas – Asistentes y Auxiliares

RESPONSABILIDAD BÁSICA:

Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades inherentes a la contabilización de todas las operaciones de las empresas del grupo (SERVIGRUP), de acuerdo a los lineamientos, normativas nacionales e internacionales, leyes tributarias y regulaciones de la Superintendencia de Compañías; garantizando el pago oportuno de todas las obligaciones de la organización.

JEFE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA

REPORTA A: Gerente de Administración y Finanzas.

SUPERVISA A: Coordinadores –Bodeguero de Compras y Logísticas

NIVEL: Mandos Medios - Jefaturas

CLIENTES INTERNOS: Presidente Ejecutivo - Gerentes - Jefes Departamentales – Coordinadores y Analistas.

RESPONSABILIDAD BÁSICA:

Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades inherentes a las adquisiciones locales y en el exterior, de materiales para la producción, repuestos, accesorios, activos fijos, bienes de control, suministros y útiles de oficina para las empresas del grupo; asegurando el cumplimiento estricto de las fechas de entrega requeridas y programadas, custodiando transitoriamente los artículos adquiridos hasta su distribución al respectivo usuario y coordinando el oportuno despacho de los mismos.

JEFE DE TALENTO HUMANO

REPORTA A: Presidencia – Gerencia General

SUPERVISA A: Asistentes –Bodeguero de Compras y Logísticas

NIVEL: Mandos Medios - Jefaturas

CLIENTES INTERNOS: Toda la organización

RESPONSABILIDAD BÁSICA:

Contribuir a la optimización de los niveles de productividad del personal de la organización. Encargado de instrumentar programas de Recursos Humanos, ejecutando las políticas del personal referentes a la selección, capacitación y contratación, promociones y cumplimiento del reglamento interno de trabajo.

JEFE DE SERVICIOS GENERALES

REPORTA A: Gerente de Administración y Finanzas.

SUPERVISA A: Supervisor Administrativo – Asistentes
Administrativos – Mensajeros

NIVEL: Mandos medios - Jefaturas

CLIENTES INTERNOS: Gerentes - Jefes Departamentales – Coordinadores
Analistas – Asistentes y Auxiliares.

RESPONSABILIDAD BÁSICA:

Organizar, dirigir y controlar todos los procesos administrativos relacionados con el pago oportuno de la nómina, apoyo logístico y la dotación de recursos materiales y otros servicios generales, demandados por los clientes internos de las diferentes empresas del Grupo, garantizando la efectividad y eficiencia en cada uno de los procesos que lidera.

COORDINADOR DE PRESUPUESTOS Y COSTOS

REPORTA A: Gerente de Administración y Finanzas.

SUPERVISA A: Asistente de Presupuesto y Costos

NIVEL: Mandos medios - Jefaturas

CLIENTES INTERNOS: Gerentes - Jefes Departamentales – Coordinadores
Analistas

RESPONSABILIDAD BÁSICA:

Elaborar, ejecutar y coordinar actividades de análisis, evaluación y formulación del presupuesto anual conforme a las políticas y disposiciones legales vigentes, a fin de garantizar una buena ejecución y distribución cumpliendo con los objetivos y las metas propuestas para el año fiscal.

CAJERA

REPORTA A: Jefe de Tesorería

SUPERVISA A: No Aplica

NIVEL: Mandos Operativos - Administrativos

CLIENTES INTERNOS: Jefes Departamentales – Coordinadores - Analistas –
Asistentes y Auxiliares

RESPONSABILIDAD BÁSICA:

Ejecutar las actividades inherentes a la administración y el control de la Cuenta de Bancos de las empresas del Grupo; pagando las facturas de los proveedores de bienes y servicios; administrando las chequeras, emitiendo los cheques, y registrando las transferencias, notas de crédito y notas de débito bancarias, de acuerdo a la normativa vigente para las diferentes empresas del Grupo.

CONTADOR

REPORTA A: Contador General

SUPERVISA A: Asistentes de Cuentas por Pagar

NIVEL: Mandos medios - supervisiones

CLIENTES INTERNOS: Jefes Departamentales – Coordinadores - Analistas

RESPONSABILIDAD BÁSICA:

Organizar y ejecutar todas las actividades requeridas para la obtención oportuna de los estados financieros de las empresas del grupo asignadas; registrando y controlando los diferentes asientos contables y verificando que los mismos cumplan con las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, Leyes Tributarias y regulaciones de la Superintendencia de Compañías.

COORDINADOR DE VENTAS Y COBRANZAS

REPORTA A: Gerente de Administración y Finanzas.

SUPERVISA A: Asistente de Ventas y Cobranzas

NIVEL: Mandos medios - Jefaturas

CLIENTES INTERNOS: Gerentes - Jefes Departamentales – Coordinadores
Analistas

RESPONSABILIDAD BÁSICA:

Canalizar las necesidades de los clientes locales y del exterior previa negociación realizada por la Presidencia y Gerencia General, responsable de la facturación y cobranza de los servicios y productos. Asiste al Gerente Financiero Administrativo en la elaboración de informes a la Dirección sobre la gestión financiera de las empresas del Grupo.

4.6 ANÁLISIS FODA

Para la elaboración del FODA se recopiló información de todos los ejecutivos de los diferentes departamentos dentro de la organización con la finalidad de contar con la mayor cantidad de datos posibles que le permitieran al directorio calificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la siguiente forma:

- 3: extremadamente importante y urgente de resolver.
- 2: importante y urgente pero puede esperar su solución.
- 1: poco importante, a largo plazo se vería que estrategia aplicar para su solución.
- 0: existe pero no es importante.

Esta calificación permitió al directorio efectuar una medición de las mismas y elaborar el siguiente análisis FODA:

Cuadro 4.2. Análisis FODA Grupo Servigrup

ANÁLISIS FODA GRUPO SERVIGRUP			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Conocimiento de la Industria	1	Activos de avanzada edad
2	Conocimiento de los costos del negocio	2	Desconocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos
3	Salud Financiera	3	Inconciencia del momento estratégico de la organización
4	Contamos con infraestructura portuaria de soporte	4	Resistencia a los cambios por zona de complacencia
5	Documentación Legal en Regla	5	Ineficiencia de procesos internos
6	Ubicación estratégica para la ejecución de operaciones	6	Manejo de la Seguridad Física
7	Conocimiento de los Accionistas del ciclo del negocio	7	Misión y Visión no están alineadas al momento estratégico de la empresa
8	Ingresos por ventas son de contado	8	Existencia de Subculturas
9	Adecuada infraestructura en función de crecimiento	9	Inconsistencia de las definiciones culturales
10	Base de datos histórica de precios y costos para planificación	10	Bonos o Incentivos no alineados a la estrategia
11	Conocimiento del Core Business	11	Reglamentos internos caducados
		12	Diferencias en mecanismos de remuneración
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Apoyo del Gobierno al sector exportador	1	Pérdida de tratados comerciales
2	Integración Vertical por proyecto de desarrollo de la matriz productiva	2	Nuevas reformas en el Código del Trabajo
3	Sector Financiero otorga préstamos para explotación de Infraestructura Subutilizada	3	Peligro de eliminación de subsidios de combustibles
4	Incremento en Ingresos Financieros en el exterior por productos con mejores tasas	4	Nuestras ventas en gran proporción están distribuidas en dos clientes
5	Proyecto de Puerto de aguas profundas de Posorja incrementará actividad en nuestra zona de operaciones	5	No tenemos control sobre los precios de venta pues nuestro producto es un commodity
6	Acuerdo económico Ecuador con la Unión Europea	6	Retraso en recuperación de privilegios arancelarios en el exterior
7	Renovación del capital intelectual de la empresa por contratación de Asesorías	7	Apreciación del dólar frente a otras monedas
8	Crecimiento e Internacionalización por medio de relaciones con Proecuador	8	Incremento de normas ambientales restrictivas para la actividad pesquera
		9	Afectaciones para la organización por el nuevo Código Orgánico Integral Penal COIP

Fuente: Comité Ejecutivo – G2 Grupo Servigrup

4.7 MATRIZ EFI Y EFE

Tabla 4.1. Matriz EFI de Grupo Servigrup

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PUNTAJE
1 Conocimiento de la Industria	0,07	4	0,28
2 Conocimiento de los costos del negocio	0,06	4	0,24
3 Salud Financiera	0,03	4	0,12
4 Contamos con infraestructura portuaria de soporte	0,06	4	0,24
5 Documentación Legal en Regla	0,08	4	0,32
6 Ubicación estratégica para la ejecución de operaciones	0,07	4	0,28
7 Conocimiento de los Accionistas del ciclo del negocio	0,03	3	0,09
8 Ingresos por ventas son de contado	0,04	3	0,12
9 Adecuada infraestructura en función de crecimiento	0,02	4	0,08
10 Base de datos histórica de precios y costos para planificación	0,03	3	0,09
11 Conocimiento del Core Business	0,02	3	0,06
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	PUNTAJE
1 Activos de avanzada edad	0,06	1	0,06
2 Desconocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos	0,06	1	0,06
3 Inconciencia del momento estratégico de la organización	0,05	1	0,05
4 Resistencia a los cambios por zona de complacencia	0,03	2	0,06
5 Ineficiencia de procesos internos	0,06	1	0,06
6 Manejo de la Seguridad Física	0,02	2	0,04
7 Misión y Visión no están alineadas al momento estratégico de la empresa	0,03	1	0,03
8 Existencia de Subculturas	0,04	2	0,08
9 Inconsistencia de las definiciones culturales	0,03	2	0,06
10 Bonos o Incentivos no alineados a la estrategia	0,04	1	0,04
11 Reglamentos internos caducados	0,03	2	0,06
12 Diferencias en mecanismos de remuneración	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,60

Fuente: elaboración propia

Para la elaboración de la matriz EFI el comité ejecutivo asignó pesos a cada una de las fortalezas y debilidades de acuerdo a la industria pesquera, posteriormente se procedió a calificar de la siguiente forma: la calificación va del 1 al 4 para cada uno de los temas con la finalidad de indicar si se trata de una debilidad mayor 1, una debilidad menor 2, una fortaleza menor 3 y una fortaleza mayor 4.

En la matriz EFI se llegó a una puntuación de 2.60 lo cual permite observar que esta organización está por encima del promedio de 2.5; esto significa que la empresa pesquera Servigrup mantiene una situación interna relativamente fuerte, pero cabe recalcar que se encuentra en una posición aceptable en la cual tiene que hacer un mayor uso de sus fortalezas para lograr combatir sus debilidades dentro de la organización.

Tabla 4.2. Matriz EFE del Grupo Servigrup

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PUNTAJE
1 Apoyo del Gobierno al sector exportador Integración Vertical por proyecto de desarrollo de la matriz	0,05	3	0,15
2 productiva Sector Financiero otorga préstamos para explotación de	0,11	3	0,33
3 Infraestructura Subutilizada Incremento en Ingresos Financieros en el exterior por	0,04	3	0,12
4 productos con mejores tasas Proyecto de Puerto de aguas profundas de Posorja	0,03	2	0,06
5 incrementará actividad en nuestra zona de operaciones	0,04	2	0,08
6 Acuerdo económico Ecuador con la Unión Europea Renovación del capital intelectual de la empresa por	0,10	2	0,20
7 contratación de Asesorías Crecimiento e Internacionalización por medio de relaciones	0,05	3	0,15
8 con Proecuador	0,04	3	0,12
			-
AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	PUNTAJE
1 Pérdida de tratados comerciales	0,09	3	0,27
2 Nuevas reformas en el Código del Trabajo	0,05	2	0,10
3 Peligro de eliminación de subsidios de combustibles	0,03	2	0,06
4 Nuestras ventas en gran proporción están distribuidas en dos clientes	0,06	2	0,12
5 No tenemos control sobre los precios de venta pues nuestro producto es un commodity	0,08	3	0,24
6 Retraso en recuperación de privilegios arancelarios en el exterior	0,05	2	0,10
7 Apreciación del dólar frente a otras monedas Incremento de normas ambientales restrictivas para la	0,08	2	0,16
8 actividad pesquera Afectaciones para la organización por el nuevo Código	0,06	3	0,18
9 Orgánico Integral Penal COIP	0,04	2	0,08
			-
TOTAL	1,00		2,52

Fuente: elaboración propia

Para la elaboración de la matriz EFE el comité ejecutivo asignó pesos a cada una de las oportunidades y amenazas de acuerdo a la industria pesquera, posteriormente se procedió a calificar del 1 al 4 con el objetivo de indicar si las estrategias actuales están respondiendo ante los factores externos contemplados en donde 4 es una respuesta favorable, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media, 1 es mala respuesta.

En la matriz EFE se llegó a una puntuación de 2.52 observándose que esta organización está casi en el promedio de 2.5; lo que significa que la empresa pesquera Servigrup no está ejecutando estrategias eficaces para aprovechar al máximo las oportunidades y reducir la posibilidad de una afectación por la existencia de amenazas externas.

4.8 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Cuadro 4.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER DEL GRUPO SERVIGRUP					
Variables		Evaluación intensidad	Evaluación Impacto	Valoración	
				Amenaza	Oportunidad
INTENSIDAD de la competencia	1 Ritmo de crecimiento del sector	5	alto		X
	2 Número y equilibrio entre competidores	3	medio	X	
ENTRADA nuevos competidores	1 Barreras de entrada	1	bajo		X
	2 Facilidad instalación	1	bajo		X
PRODUCTOS alternativos	1 Mejor precio	3	medio	X	
	2 Mejor diseño o imagen	3	medio	X	
PROVEEDORES poder para negociar	1 Número de proveedores alternativos	1	bajo		X
	2 Volumen compras de la empresa	1	bajo		X
CLIENTES poder para negociar	1 Número de clientes	5	alto	X	
	2 Facilidad cambio de proveedor/producto	5	alto	X	

Fuente: elaboración propia

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores (Impacto: BAJO)

Las barreras de entrada son altas ya que deben cumplir con todos los reglamentos exigidos por la Cámara de Pesquera y los cupos establecidos por la CIAT para poder ejercer la actividad de armadores ecuatorianos. El Grupo Servigrup cuenta con toda esta documentación.

2. La rivalidad entre los competidores (Impacto: MEDIO)

En el Ecuador existen aproximadamente 116 armadores registrados en la CIAT los mismos que están autorizados para la pesca marítima continental, entre ellos se encuentran los principales competidores siendo estos: El Grupo De Genna, Pacific Tuna, Grupo Perotti, Grupo Díaz y Grupo Paladines, entre otros.

3. Poder de negociación de los proveedores (Impacto: BAJO)

La Organización maneja un gran volumen en compras para el aprovisionamiento de sus embarcaciones pesqueras y esto le otorga un gran poder de negociación con sus proveedores, independientemente de la existencia de una gran variedad de empresas que proveen de equipos de pesca, víveres, ferreterías, medicamentos y equipos de seguridad. Se maneja una muy buena línea de crédito basada en la lealtad por más de 25 años de relación con los acreedores, ésta va desde los 30 días para las embarcaciones pequeñas y los 60 días para las embarcaciones grandes.

4. Poder de negociación con los clientes (Impacto: ALTO)

Al momento se cuenta con muy poco poder de negociación con los clientes puesto que el 90% de los ingresos del grupo provienen de su principal deudor que es Galapesca S.A. conocido internacionalmente como Starkist, la organización no maneja los precios de su producto principal como es el atún ya que este pertenece a la categoría de los *commodities*.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Impacto: MEDIO)

En la industria pesquera existe una gran variedad de productos del mar como la extensa diversidad de pescados que pueden convertirse en sustitutos del atún como la sardina, el jurel, etc. También se debe considerar los productos de la industria avícola, porcina, bobina entre otros que forman parte de las opciones que tiene el consumidor en la categoría de alimentos.

4.9 ANÁLISIS FINANCIERO

Para establecer un diagnóstico financiero se ha realizado un estudio de los últimos tres años: 2012, 2013 y 2014 del Grupo Servigrup. La empresa cuenta con un sistema de información no integrado el mismo que posee los módulos de Inventario, Cuentas por Pagar, Contabilidad, Bancos, Facturación y Cuentas por Cobrar, del cual se ha obtenido la información contable pertinente, validada con el Servicio de Rentas Internas S.R.I. y la Superintendencia de Compañías.

Dentro de la organización la única herramienta que se ha utilizado como medida de planificación y control de gestión es el uso del presupuesto que no es más que un plan determinado con anterioridad que muestra los resultados financieros proyectados para un periodo determinado de tiempo, es decir proporciona a la empresa el objetivo financiero al

que desean llegar pero no les permite trabajar en las acciones que emprende cada uno de los individuos dentro de la organización para lograr cumplir con la meta propuesta.

ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 4.3. Análisis del Estado de Resultados año 2012-2013-2014

RESULTADOS	2014	%	2013	%	2012	%
Ingresos explotación	18.122.096	97,39%	34.812.843	97,84%	35.341.462	98,16%
Costo de las ventas	14.561.466	80,35%	25.064.630	72,00%	25.460.810	72,04%
Costos de venta	14.561.466	80,35%	25.064.630	72,00%	25.460.810	72,04%
Margen Bruto	3.560.630	19,65%	9.748.213	28,00%	9.880.652	27,96%
Gastos de administración	2.822.398	15,57%	4.046.299	11,62%	3.257.571	9,22%
Gastos administración	2.822.398	15,57%	4.046.299	11,62%	3.257.571	9,22%
E.B.I.T.D.A.	738.233	4,07%	5.701.914	16,38%	6.623.081	18,74%

Fuente: elaboración propia

En el figura 4.1 se observa que en el año 2012 el E.B.I.T.D.A. es de \$6.623.081,24 el mismo que corresponde al 18.74% sobre los ingresos de explotación de la pesca, para el año 2013 disminuye en un 13.91% llegando a \$5.701.913,85 siendo el 16.38% en relación a la venta, en el 2014 el resultado se ve afectado con una variación 87.05% (Revisar figura 4.2) terminando el año con un valor de \$738.232,66. El Ing. Bruno Leone Pignataro comenta que este decrecimiento es consecuencia de una fuerte caída de los precios del atún debido a un exceso de pesca en el Océano Pacífico Occidental por falta de regulaciones pesqueras lo que ocasionó que en el mercado existiera una desproporción de inventario causando así esta dramática caída.

También destaca que mientras Ecuador negociaba las extensiones de las preferencias arancelarias con Europa, desgravaron a Filipinas y como consecuencia de esto entró a competir de igual a igual con el país con las ventajas adicionales de que las zonas de pesca de los filipenses son cercanas, cuentan con otro tipo de ordenamiento económico y existe flexibilización laboral.

Otras de las desventajas con las que se cuenta al momento es el precio del combustible, el Ecuador tenía un costo preferencial frente a las flotas del Asia, pero con la caída del precio del petróleo el valor del combustible para ellos también es preferencial y esta disminución afecta directamente a su costo de operación y éste se ha reducido haciéndolos más competitivos.

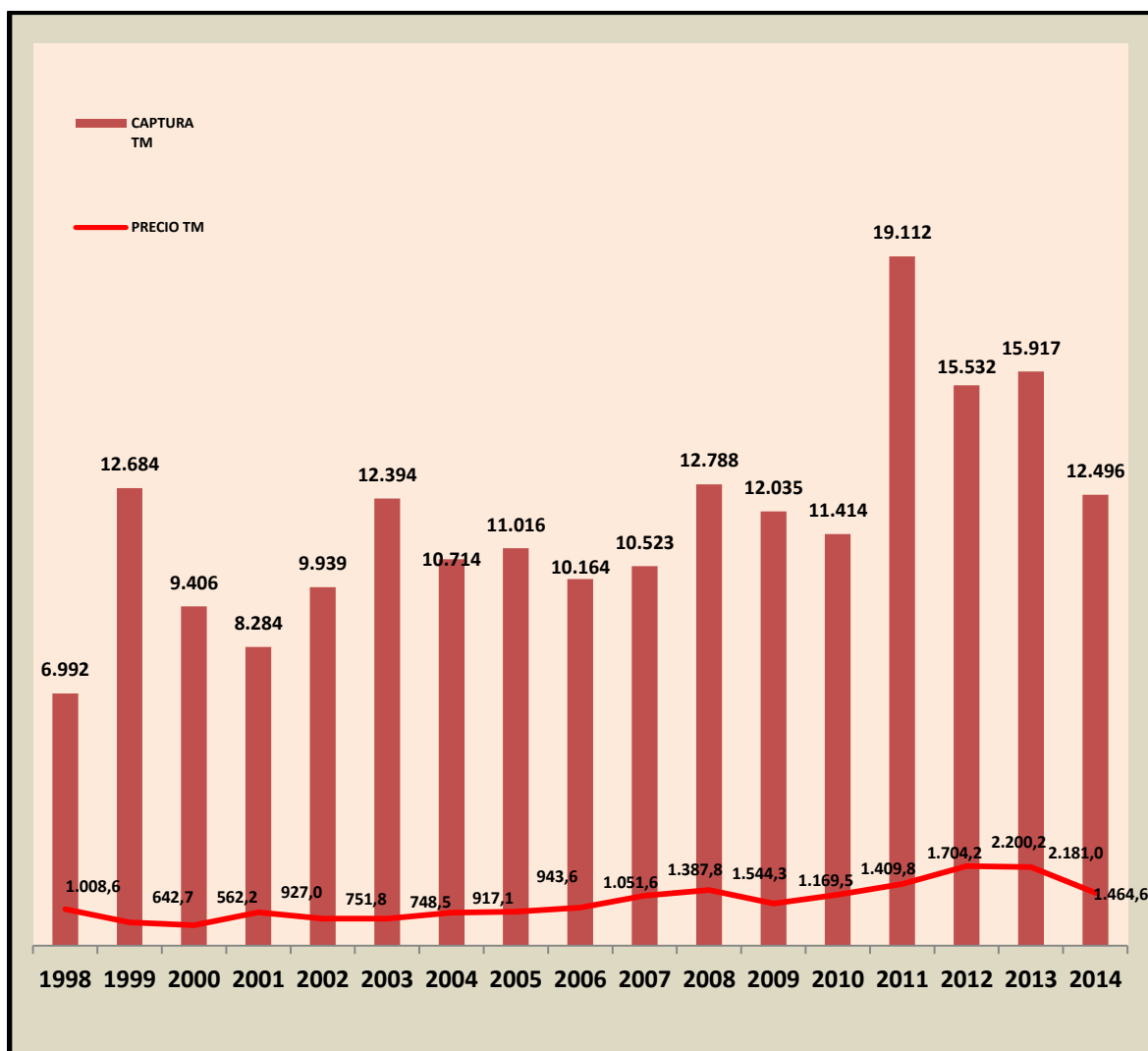
Tabla 4.4. Análisis de Variación y Crecimiento de Resultados año 2013-2014

VARIACIÓN Y CRECIMIENTO	2014	%	2013	%
Ingresos explotación	-16.690.747	-47,94%	-528.619	-1,50%
Margen Bruto	-6.187.582	-63,47%	-132.440	-1,34%
E.B.I.T.D.A.	-4.963.681	-87,05%	-921.167	-13,91%
Resultado de explotación	-4.963.681	-87,05%	-921.167	-13,91%
Resultado antes de impuestos	-5.135.812	-86,78%	-582.727	-8,96%

Fuente: elaboración propia

Analizando la figura 4.2, se observa que los ingresos han tenido un decrecimiento en el año 2013 de un 1.50% con relación al 2012 siendo la diferencia \$ 528.618,90 mientras que en el año 2014 su decrecimiento llega a un 47.94% con relación al año 2013 con una diferencia en dólares de \$ 16.690.747,03, cabe recalcar que en el año 2013 las capturas fueron 15.917 TM a un precio promedio de \$ 2.181.06, mientras que en el año 2014 la captura fue de 12.496 TM a un precio promedio de \$1.464,60 tal como lo muestra la figura 4.3 donde se representa la tendencia de capturas y precios promedio de venta desde 1998 hasta el año 2014.

Gráfico 4.1. Tendencia de capturas y precios 1998-2014



Fuente: Gerencia Financiera Servigrup

Si se analiza el comportamiento de las capturas efectuadas por la flota pesquera de Servigrup desde el año 1998 hasta el 2014 se notará, tal y como lo muestra la figura 4.3, que existe un decrecimiento en el último año representando el 21.49% con relación al año 2013, el presidente de la empresa comenta que es consecuencia del calentamiento de las aguas en el Océano Pacífico. Sobre el tema Ormaza, F. (2015) comenta de la posible aparición del fenómeno del Niño en el 2014 y que esto se debía a un incremento muy importante de las anomalías térmicas en el Pacífico Central (180-100 W) que a finales de abril llegó casi a 2.0 C, lo cual indicaba una transferencia enorme de calor desde el Pacífico Oeste al Este.

ANÁLISIS DE COSTOS Y GASTOS AÑO 2012-2013-2014

Tabla 4.5. Análisis de costos y gastos año 2012-2013-2014

GASTOS TOTALES	2014		2013		2012	
Coste de las ventas	14.561.466	80,35%	25.064.630	72,00%	25.460.810	72,04%
Evolución del coste de las ventas	-10.503.165	-41,90%	-396.179	-1,56%	25.460.810	0,00%
Evolución de las ventas	-16.690.747	-47,94%	-528.619	-1,50%	35.341.462	0,00%
Gastos de administración y ventas	2.822.398	15,57%	4.046.299	11,62%	3.257.571	9,22%
Evolución de los gastos de adm	-1.223.901	-30,25%	788.728	24,21%	3.257.571	0,00%
Gastos financieros	165.018	0,89%	285.721	0,80%	417.494	1,16%
Evolución de gastos financieros	-120.702	-42,24%	-131.774	-31,56%	417.494	0,00%
Otros Gastos	276.470	1,49%	265.048	0,74%	367.287	1,02%
Evolución de gastos excepcionales	11.422	4,31%	-102.239	-27,84%	367.287	0,00%
TOTAL DE GASTOS	17.825.351	95,80%	29.661.697	83,37%	29.503.162	81,94%
Evolución de los gastos totales	-11.836.346	-39,90%	158.535	0,54%	29.503.162	0,00%
Evolución de las ventas	-16.690.747	-47,94%	-528.619	-1,50%	35.341.462	0,00%

Partiendo del cuadro 4.4, se muestra el comportamiento que han tenido los costos y gastos en los tres últimos periodos. Para el año 2012 el costo de venta total era de \$25.460.809,62 un 72.04% en relación al ingreso de explotación pesquera, en el 2013 este costo no tiene un incremento porcentual y se mantiene en un 72% con relación a la venta y con un total de \$25.064.630,23 considerablemente tuvo una caída del 41.90% para el año 2014 como consecuencia de la disminución de las capturas que afecta directamente al costo variable en sus tres grandes rubros como son la mano de obra que es cancelada con una alícuota por pesca a los tripulantes de las diferentes embarcaciones pesqueras, y los costos de descarga y clasificación que también son cuotas por tonelada métrica de pesca desembarcada. Se debe destacar que en el 2013 la flota atunera realizó 40 viajes y en el 2014 apenas se lograron realizar 35, el gerente financiero también acota que en el año 2014 el gasto de veda y dique también tuvo un decrecimiento del 18.11% con relación al 2013.

ANÁLISIS DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Tabla 4.6. Análisis del Estado de Situación Financiera año 2012-2013-2014

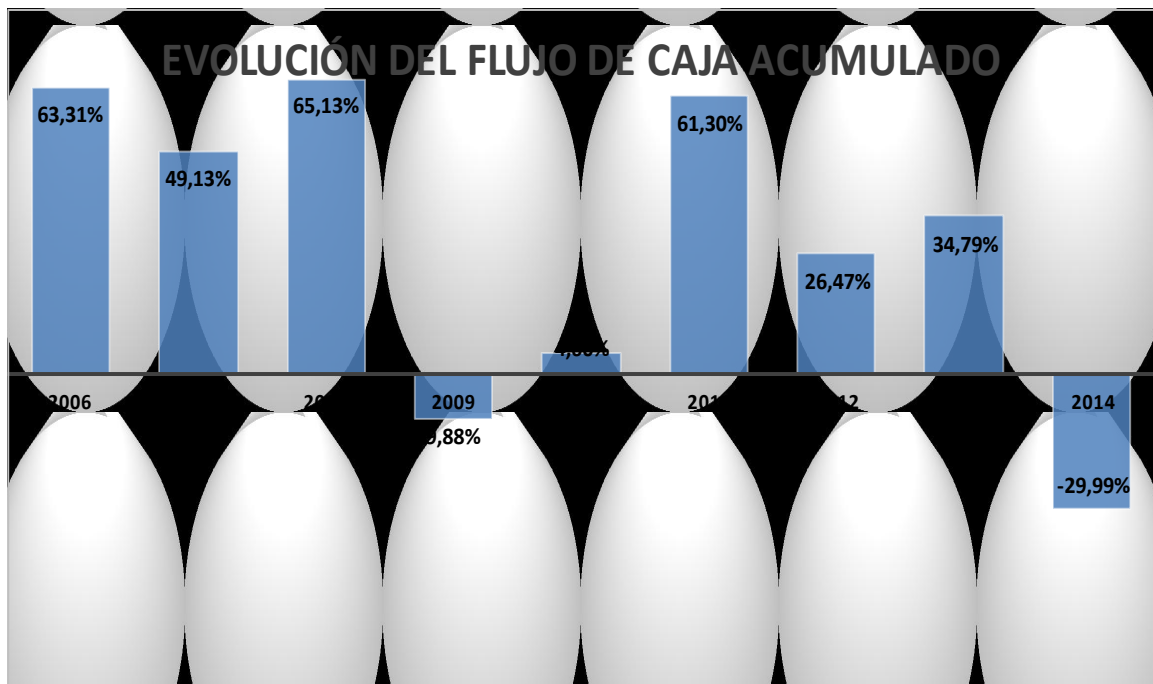
ACTIVO	2014	%	2013	%	2012	%
A) ACTIVO CORRIENTE	17.228.939	25,89%	24.138.042	34,46%	21.727.318	32,41%
Existencias	4.520	0,01%	2.222	0,00%	667	0,00%
Realizable	15.927.597	23,94%	21.843.242	31,19%	18.711.203	27,91%
Disponibles	1.296.822	1,95%	2.292.579	3,27%	3.015.447	4,50%
B) ACTIVO NO CORRIENTE	49.315.256	74,11%	45.904.146	65,54%	45.312.591	67,59%
Inmovilizado material	32.725.995	49,18%	32.727.087	46,72%	34.225.896	51,05%
Inmovilizado inmaterial	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inversiones Financieras LP	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Otro realizable a largo plazo	16.589.262	24,93%	13.177.059	18,81%	11.086.695	16,54%
TOTAL ACTIVO	66.544.195	-4,99%	70.042.189	4,48%	67.039.909	0,00%
PATRIMONIO NETO y PASIVO	2014	%	2013	%	2012	%
A) PASIVO CORRIENTE	16.181.323	24,32%	21.729.466	31,02%	20.624.183	30,76%
C1) PASIVO CORTO PLAZO	16.181.323	24,32%	21.729.466	31,02%	20.624.183	30,76%
Provisiones CP	473.046	0,71%	1.189.807	1,70%	1.214.048	1,81%
Deudas Corto Plazo Bancos	532.779	0,80%	1.717.860	2,45%	1.972.603	2,94%
Proveedores	12.668.276	19,04%	15.827.615	22,60%	13.859.903	20,67%
Impuestos P - Corto Plazo	385.343	0,58%	914.586	1,31%	2.057.037	3,07%
Otras a Pagar Corto Plazo	2.121.879	3,19%	2.079.598	2,97%	1.520.592	2,27%
C2) PASIVO MUY CORTO PLAZO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B) PASIVO NO CORRIENTE	6.662.646	10,01%	4.746.108	6,78%	6.841.335	10,20%
Provisiones LP	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Deudas Largo Plazo bancos	1.010.713	1,52%	1.542.723	2,20%	3.361.542	5,01%
Otras Largo Plazo	5.651.933	8,49%	3.203.385	4,57%	3.479.792	5,19%
C) PATRIMONIO NETO	43.700.226	65,67%	43.566.614	62,20%	39.574.391	59,03%
TOTAL PAT. NETO Y PASIVO	66.544.195	-4,99%	70.042.189	4,48%	67.039.909	0,00%

Fuente: elaboración propia

En la figura 4.5 se observa que el activo total del grupo en el año 2012 ascendía a \$67.039.908.86, para el año 2013 este tiene un incremento del 4.48% llegando a los \$ 70.042.188.59 y en el último año una disminución de un 4.99% con relación al 2013

llegando a los \$66.544.195,30. Se debe destacar que la mayor disminución en el activo se presenta en la clasificación corriente en la categoría de los realizables o equivalentes al efectivo por lo que se puede concluir que el bajo rendimiento del año por la baja de capturas y la caída de los precios de venta, ha afectado a las inversiones procedentes de la caja acumulada por el grupo. En aras de argumentar esta respuesta se presenta la evolución de la tesorería de los últimos años.

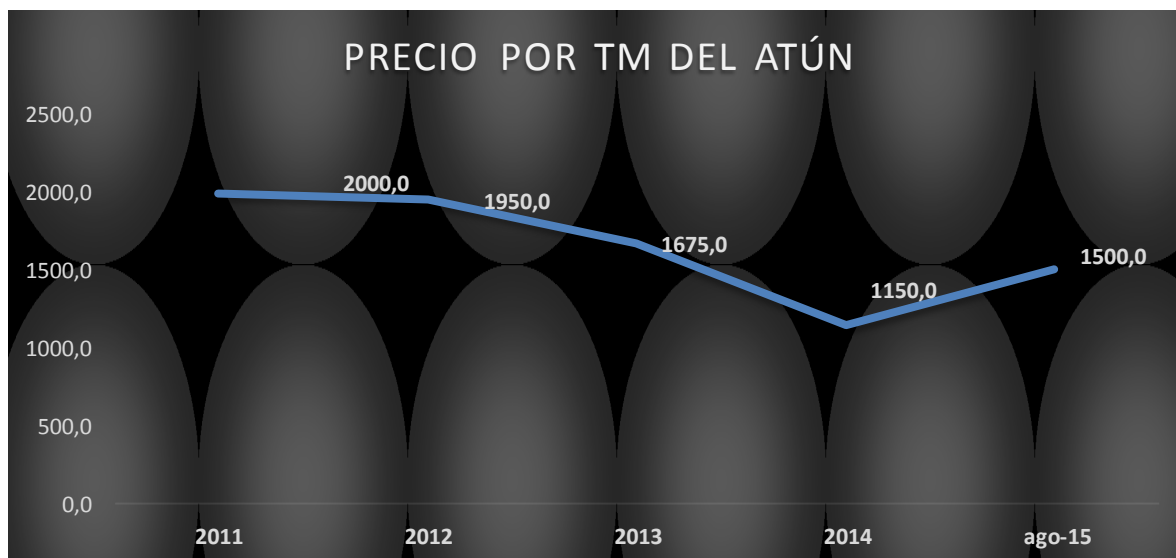
Gráfico 4.2. Evolución de la Tesorería del Grupo Servigrup



Fuente: Gerencia Financiera Servigrup

Tal como lo muestra la figura 4.6, la tesorería del grupo en el año 2014 ha tenido un decrecimiento de un 29.99% con relación al año 2013, esto como consecuencia de los factores externos que afectaron su centro de ingresos tal como la caída de los precios de venta en el año 2011, esta materia prima cerró en un precio de \$2.000,00 por tonelada, al 2012 tuvo un decrecimiento del 2.5% y en los años siguientes la caída fue mucho más dramática llegando a niveles de \$1.150,00 al cierre del 2014 tal como lo muestra la esto figura 4.7 como consecuencia del exceso de pesca en el Océano Pacífico Central y Occidental generando una sobreoferta.

Gráfico 4.3. Evolución de los precios del atún



Fuente: Adaptado de la página web www.atuna.com, obtenido el 08 de Septiembre del 2015.

En lo que va del presente año la empresa se encuentra frente a una difícil situación por una disminución de la demanda a nivel global como consecuencia de la caída del precio del petróleo que por ser un commodity está correlacionado con el precio de las materias primas de la industria pesquera que también forman parte de esta categoría. La presencia del Fenómeno del Niño, factor climático que por las anomalías produce un calentamiento del agua provocando la migración del atún que es el producto principal del sector de la pesca, la apreciación del dólar americano que ha originado que los productos ecuatorianos sean menos competitivos y las preferencias arancelarias entregadas por Europa a países como Filipinas y Papúa Nueva Guinea.

ANÁLISIS DE EXPORTACIÓN DEL SECTOR PESQUERO

El Ing. Bruno Leone Pignataro argumenta que la industria pesquera ecuatoriana se ha venido fortaleciendo, evidenciado en el comportamiento del volumen de las exportaciones de las partidas donde se concentra el 80% de la producción pesquera obteniéndose crecimientos del 7.51% y 7.50% en los años 2012-2013 como lo presenta la ilustración, mientras que en el 2014 y en lo que va del presente año se encuentra frente a una difícil situación, puesto que se ha presentado un baja del precio del atún y una disminución de la demanda a nivel global.

Gráfico 4.4. Exportaciones sector pesca valor FOB

PARTIDA	DESCRIPCION	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1604141000	ATUN EN CONSERVA	531.283,00	334.603,00	322.811,00	557.833,00	821.168,00	998.143,60	998.103,44
1604200000	DEMÁS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	314.591,00	235.556,00	218.264,00	241.494,00	209.914,00	211.074,79	129.433,67
2301201100	HARINA DE PESCADO	65.952,00	74.626,00	97.161,00	117.151,00	113.439,00	145.600,16	104.285,76
0304299090	DEMÁS FILETES CONGELADOS	36.564,00	45.489,00	47.426,00	45.907,00	62.568,00	475,32	-
	EXPORTACIONES SECTOR PESCA	948.390,00	690.274,00	685.662,00	962.385,00	1.207.089,00	1.355.293,87	1.231.822,87
	VARIACION %		-27,22%	-0,67%	40,36%	25,43%	12,28%	-9,11%



Fuente: PRO ECUADOR, registro de exportaciones sector pesca (2015)

ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS

Tabla 1.7. Ratios de rentabilidad, liquidez y endeudamiento 2012-2013-2014

RENTABILIDAD	2014	2013	2012
Rentabilidad Económica (ROA)	0,36%	5,46%	6,00%
Rentabilidad Financiera (ROE)	0,541%	8,78%	10,17%
Return On Capital Employed (ROCE)	1,47%	11,80%	14,27%
LIQUIDEZ	2014	2013	2012
Ratio de Liquidez	1,06	1,11	1,05
Ratio de Disponibilidad	0,08	0,11	0,15
ENDEUDAMIENTO	2014	2013	2012
Ratio de Endeudamiento	0,52	0,61	0,69
Ratio de Apalancamiento	1,52	1,61	1,69
Endeudamiento a largo plazo	0,15	0,11	0,17
Endeudamiento a corto plazo	0,37	0,50	0,52

Fuente: elaboración propia

Rendimiento sobre los activos (ROA): permite comparar los beneficios obtenidos en el periodo con el total de activos que posee la empresa donde se analiza la eficiencia de los activos para generar ingresos, lo que permite demostrar que Servigrup posee activos que no están siendo lo suficientemente eficientes para la generación de rentas.

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE): este ratio permite medir el rendimiento sobre la inversión de los accionistas. Si se observa el resultado, se notará que la rentabilidad de la inversión de los accionistas de Servigrup ha venido disminuyendo en los tres últimos años ya que en el 2012 tenía un 10.2% luego decrece en el 2013 a un 8.8% y sigue disminuyendo en el 2014, terminando en un 0.5%.

Rendimiento sobre el capital empleado (ROCE): este ratio permite analizar el retorno sobre el capital empleado por la organización para lo cual toma el resultado de explotación o EBIT y lo relaciona con la diferencia entre el activo total y el pasivo corriente. Se puede observar que Servigrup está disminuyendo el rendimiento sobre su capital empleado en los últimos 3 años.

Ratio de Liquidez o Circulante: se obtiene del cociente del activo corriente y el pasivo corriente y permite medir la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, se recomienda que este índice sea superior a 1, se puede indicar que Servigrup puede hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Ratio de Disponibilidad: es el resultado de la división del activo disponible para el pasivo corriente, lo que permite comparar las deudas a corto plazo con el circulante, evalúa la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con el dinero que cuenta hoy, este ratio varía mucho y por lo general va de 0.10 hasta 0.30, por lo que se puede decir que Servigrup está por debajo del promedio.

Ratio de endeudamiento: este ratio permite relacionar los fondos ajenos con el patrimonio neto o fondos propios de la organización, se considera que este no debe ser superior a 1, por lo que se observa que Servigrup mantiene una estructura financiera conservadora.

Ratio de apalancamiento: este ratio evalúa el financiamiento del activo pero desde otro punto de vista: compara al activo con los fondos propios, proporciona el peso de los fondos de la organización en la financiación y el grado de endeudamiento de la misma. Se recomienda que este ratio no sea mayor a 2 por lo que se reitera que la estructura de Servigrup en su financiamiento con fondos de terceros, es aceptable y poco riesgosa.

Ratio de endeudamiento a largo plazo: este ratio complementa al anterior y posibilita visualizar la relación de los fondos propios con las deudas a largo plazo. Se puede notar que para el financiamiento del inmovilizado material la empresa ha obtenido fondos de instituciones financieras con la finalidad de no dificultar la liquidez de la misma.

Ratio de endeudamiento a corto plazo: este ratio permite medir la relación de los fondos propios con las deudas a corto plazo, este ratio debe permanecer lo más bajo posible y se percibe que Servigrup lo ha mantenido en niveles de 0.52 a 0.37 que es aceptable ya que a mayor valor del ratio, más comprometida se vería la situación de financiera de la empresa.

4.10 ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Tal como se indicó en la metodología, se efectuaron encuestas al personal de las distintas áreas constituyéndose en un total de veintiocho colaboradores. Se presenta a continuación los resultados que se obtuvieron en cada una de las preguntas incluidas en la encuesta, lo cual ha permitido conocer la cultura de la organización, el estilo de *managment*, la ética y el modelo de la industria.

PREGUNTA NRO. 1

Gráfico 4.5. Resultado pregunta nro.1

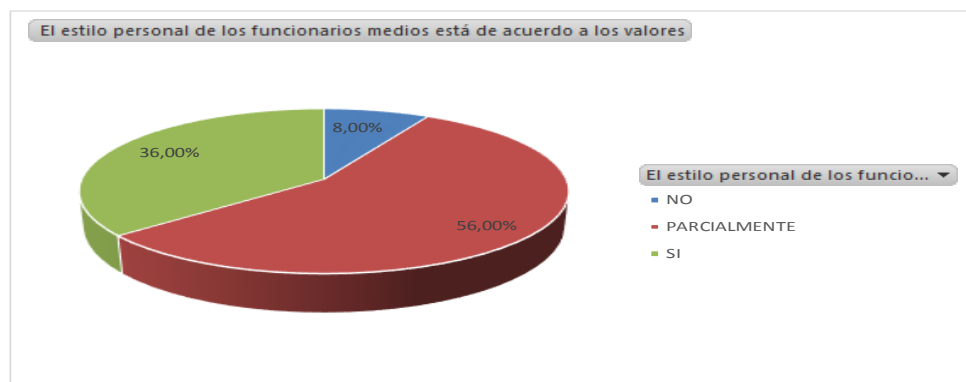


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.1 se observa que el 44% de la organización piensa que los líderes actuales si explicitan los valores de la organización mientras que otro 44% piensa que los líderes no ponen en práctica los valores corporativos y por último un 12% de los colaboradores considera que los líderes explicitan parcialmente los valores de la organización, lo que permite concluir que no existe una alineación de los líderes de las diferentes áreas de la organización con los valores corporativos.

PREGUNTA NRO. 2

Gráfico 4.6. Resultado pregunta nro.2

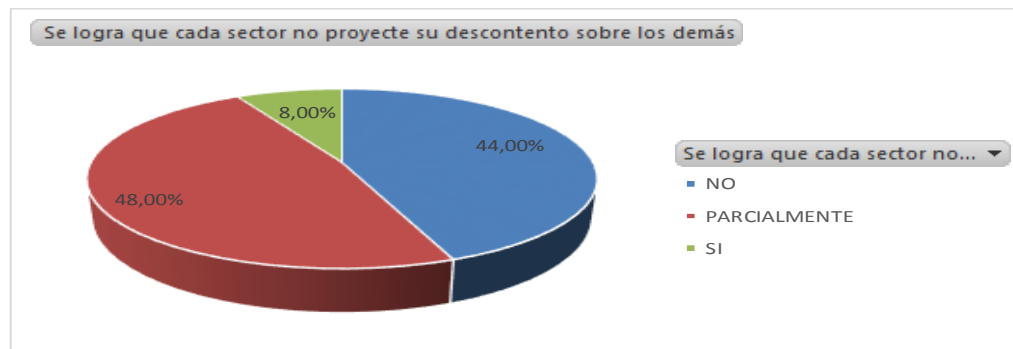


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.2 se observa que el 36% de la organización coincide en que el estilo de los funcionarios medios está de acuerdo con los valores corporativos, un 8% expresa que el estilo de los funcionarios medio no va de acuerdo a los valores y un 56% de los trabajadores piensa que el estilo de los funcionarios medios concuerda parcialmente con los valores de la organización, por lo tanto se señala que la organización como tal no está alineada en su totalidad a los valores corporativos.

PREGUNTA NRO. 3

Gráfico 4.7. Resultado pregunta nro.3

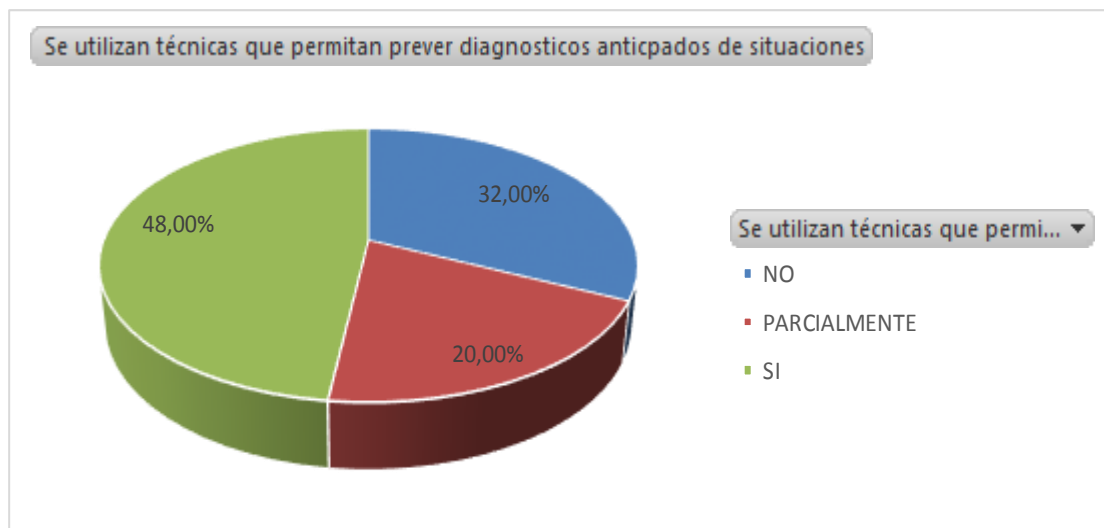


Fuente: elaboración propia

En la gráfica 4.3 se muestra a un 8% de los colaboradores de la empresa que piensan que si le logra que cada sector no proyecte su descontento sobre los demás, sin embargo un 44% de la organización considera que no se logra que cada sector no proyecte su descontento y un 48% concuerdan en que parcialmente se cumple con ese propósito, por lo que se llega a la conclusión de que existe descontento en ciertos trabajadores y estos pueden ser proyectados a los demás miembros de la empresa generando problemas en su comportamiento que pueden llegar a afectar el clima laboral.

PREGUNTA NRO. 4

Gráfico 4.8. Resultado pregunta nro.4



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.4 se observa que el 48% de la organización piensa que si se aplican técnicas que permiten prever diagnósticos anticipados de situaciones, un 32% dice que no se aplican estas técnicas y finalmente un 20% indica que estas técnicas son aplicadas parcialmente. Se señala que dentro de la organización se trabaja pero no en su totalidad con la elaboración de escenarios futuristas que les permita actuar anticipadamente frente a cualquier situación que se presente.

PREGUNTA NRO. 5

Gráfico 4.9. Resultado pregunta nro.5

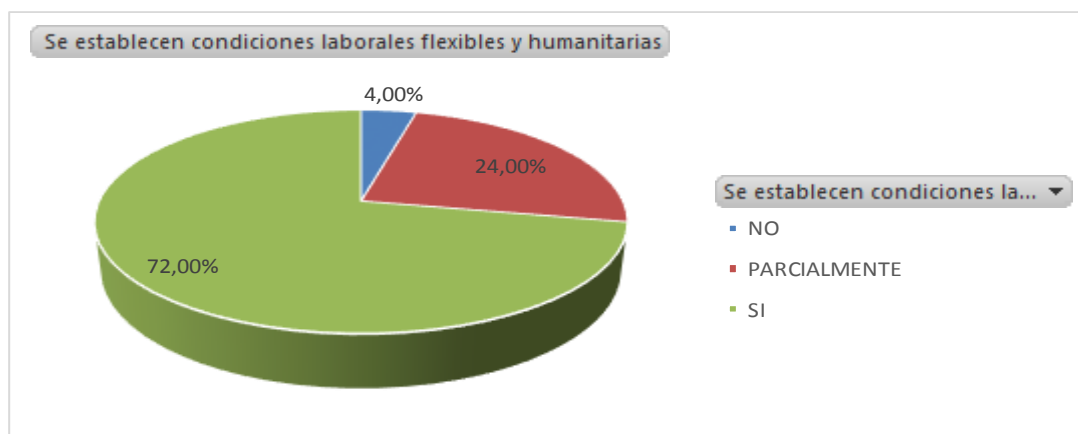


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.5 se evidencia que el 80% de la organización piensa que se manejan en las estrategias una visión basada en la globalización y un 20% indica que se maneja parcialmente en las estrategias una visión basada en la globalización, por lo que al analizar estas respuestas se concluye que si existe un visión basada en la globalización por la inversión que está haciendo la organización en proyectos de exportación de productos con valor agregado y por la innovación en los procesos de transformación.

PREGUNTA NRO. 6

Gráfico 4.10. Resultado pregunta nro.6



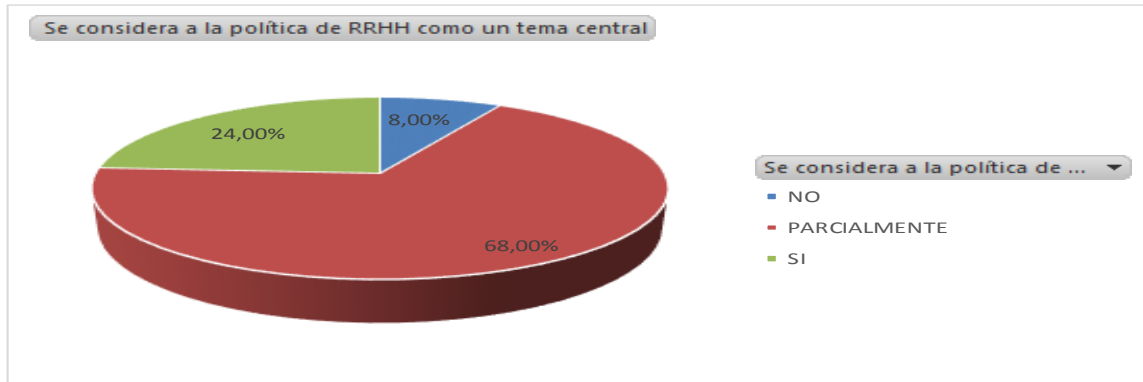
Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.6 se observa que el 72% de los trabajadores consideran que si se establecen condiciones laborales flexibles y humanitarias dentro de la empresa, un 4%

piensa que no se establecen estas condiciones y finalmente un 24% considera que estas condiciones flexibles y humanitarias se aplican parcialmente, lo que lleva a pensar que dentro de la organización si existen condiciones laborales dúctiles y humanitarias.

PREGUNTA NRO. 7

Gráfico 4.11. Resultado pregunta nro.7

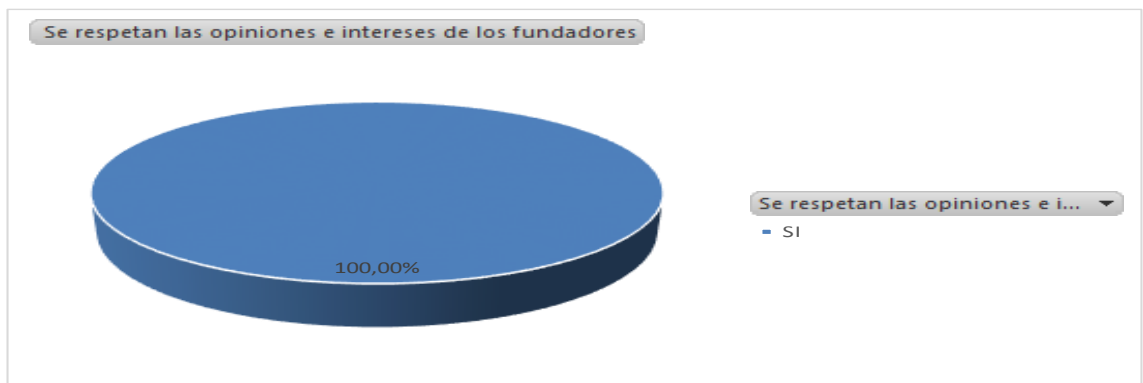


Fuente: elaboración propia

En gráfico 4.7 se muestra que un 24% de la organización piensa que la política de Recursos Humanos se considera como un tema central, un 8% no está de acuerdo con ello y finalmente un 68% de los colaboradores considera que la política de Recursos Humanos se la considera parcialmente como un tema central, lo que conlleva a pensar que no se ha desarrollado ni se ha puesto en práctica en su totalidad la política del talento humano.

PREGUNTA NRO. 8

Gráfico 4.12. Resultado pregunta nro.8

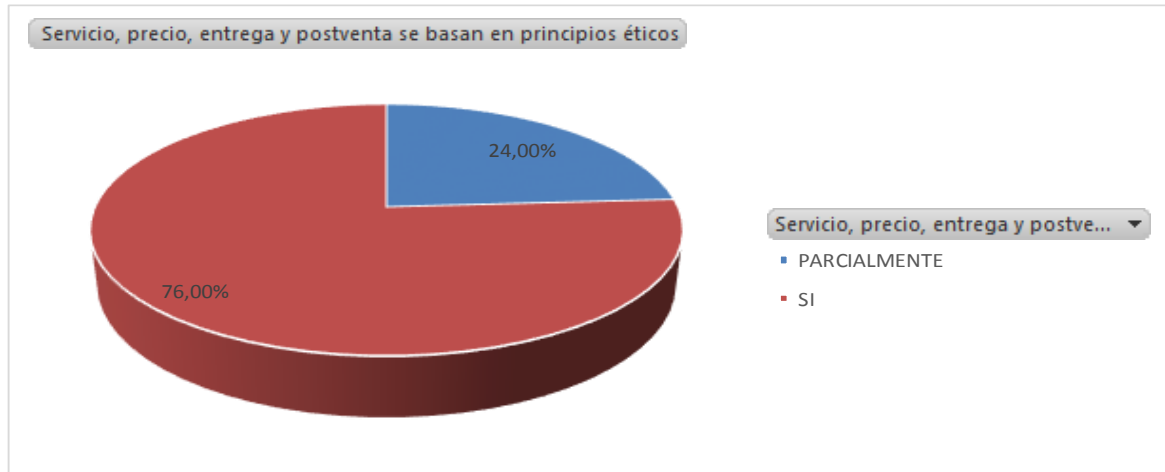


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.8 se observa que el 100% de la organización concuerda en que se respetan las opiniones e intereses de los fundadores del grupo.

PREGUNTA NRO. 9

Gráfico 4.13. Resultado pregunta nro.9

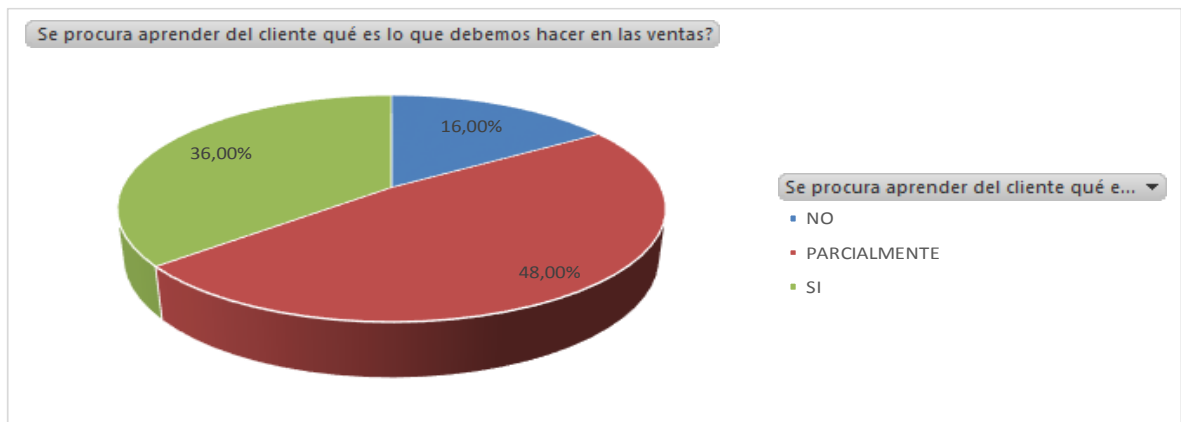


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.9 se observa que el 76% de la organización afirma que los servicios, precios, entregas y postventa, se basan en principios éticos, mientras un 24% indican que esto se cumple parcialmente, por lo que se concluye que la empresa mantiene una relación con sus clientes basada en principios éticos.

PREGUNTA NRO. 10

Gráfico 4.14. Resultado pregunta nro.10

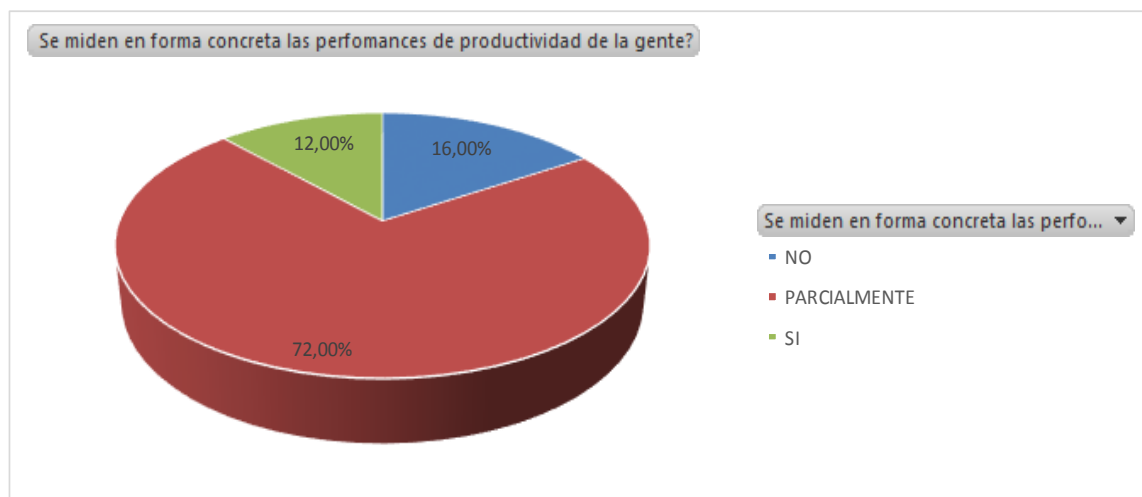


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.10 se encuentra que el 36% de los trabajadores coinciden en que se procura aprender del cliente qué es lo que se debe hacer en las ventas, el 16% dice que esto no se práctica y un 48% concuerda en que se aprende parcialmente del cliente lo que se debe hacer en las ventas, por lo que se denota que falta trabajar con los clientes para conocer qué se debe mejorar en la entrega de los productos y servicios.

PREGUNTA NRO. 11

Gráfico 4.15. Resultado pregunta nro.11

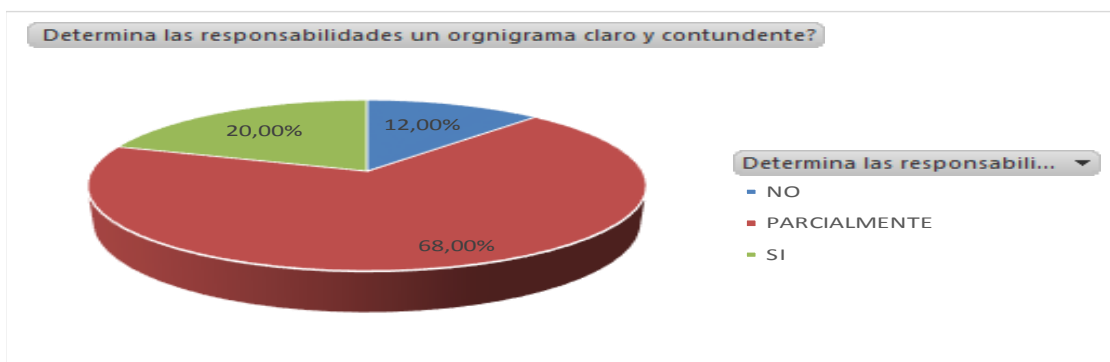


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.11 se observa que el 12% de los trabajadores piensa que si se mide de forma concreta las performances de productividad de las personas, el 16% dice que esto no se mide de forma concreta y un 72% concuerda en que la performance de productividad de las personas es medida de forma parcial, lo que permite concluir que se debe mejorar la medición del desempeño del personal dentro de la organización.

PREGUNTA NRO. 12

Gráfico 4.16. Resultado pregunta nro.12

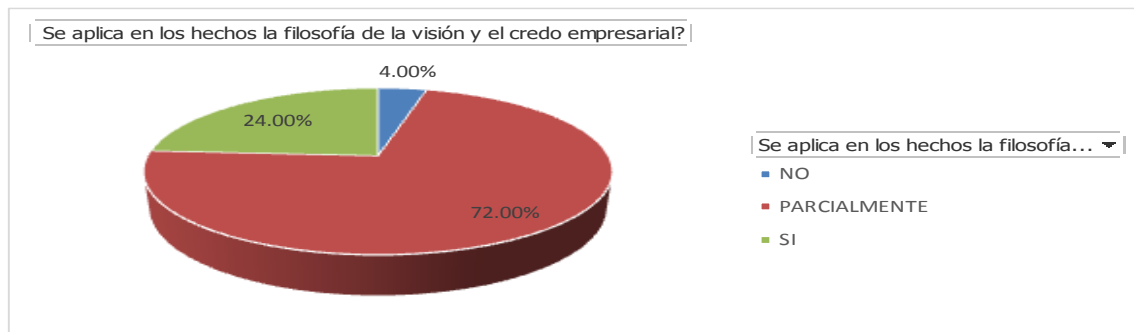


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.12 se muestra que el 20% de los colaboradores considera que las responsabilidades están determinadas por un organigrama claro y contundente, el 12% dice que no están definidas las responsabilidades en un organigrama claro y un 68% concuerda en que las responsabilidades están parcialmente definidas en función del organigrama, por lo que se concluye que la empresa no tiene bien definida su estructura organizacional y por lo tanto las responsabilidades y funciones no están delimitadas en su totalidad.

PREGUNTA NRO. 13

Gráfico 4.17. Resultado pregunta nro.13

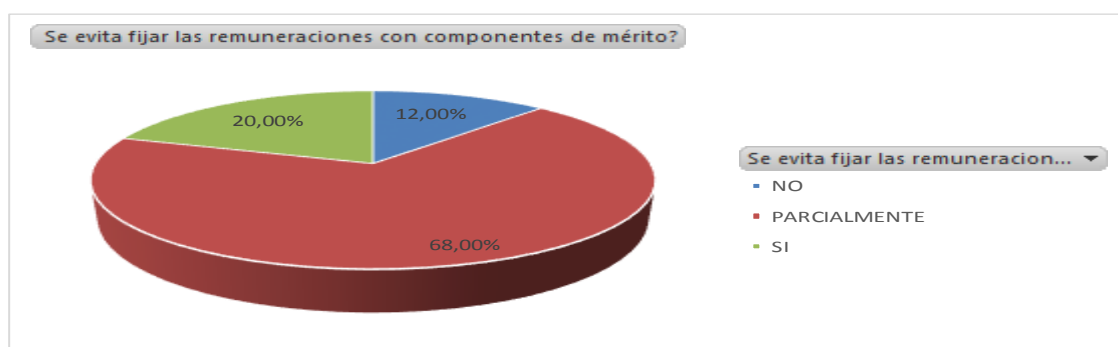


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.13, el 24% de la organización plantea que si se aplica en los hechos la filosofía de la visión y el credo empresarial, un 4% dice que no se aplica y un 72% indica que se aplica parcialmente en los hechos la filosofía de la visión y el credo empresarial, por lo tanto se entiende que los miembros de la empresa no se encuentran alineados en su totalidad con la visión de la organización.

PREGUNTA NRO. 14

Gráfico 4.18. Resultado pregunta nro.14

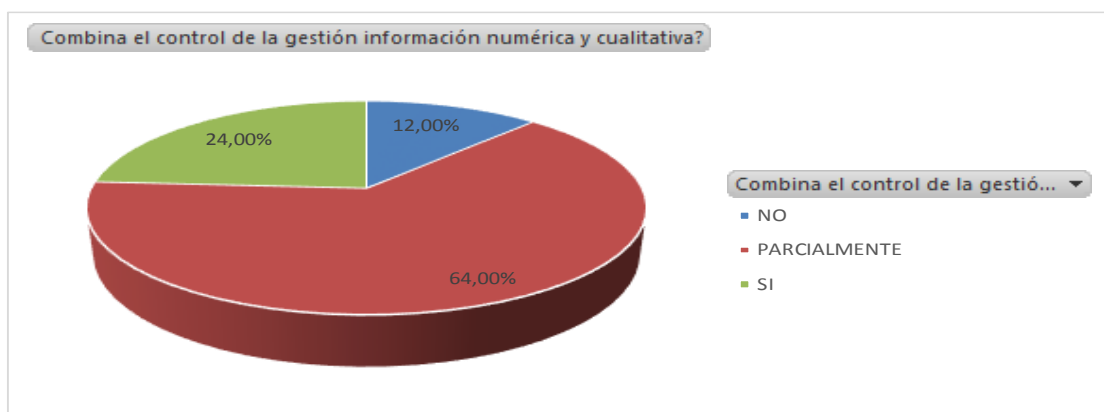


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.14 se encuentra que el 20% de la organización piensa que si se evita fijar las remuneraciones con componente de mérito, un 12% dice que no se evita fijarlas y un 68% concluye en que esta política es aplicada parcialmente, lo que permite concluir que se deben emplear mejores mecanismos para la evaluación del personal con la finalidad de analizar futuras remuneraciones.

PREGUNTA NRO. 15

Gráfico 4.19. Resultado pregunta nro.15

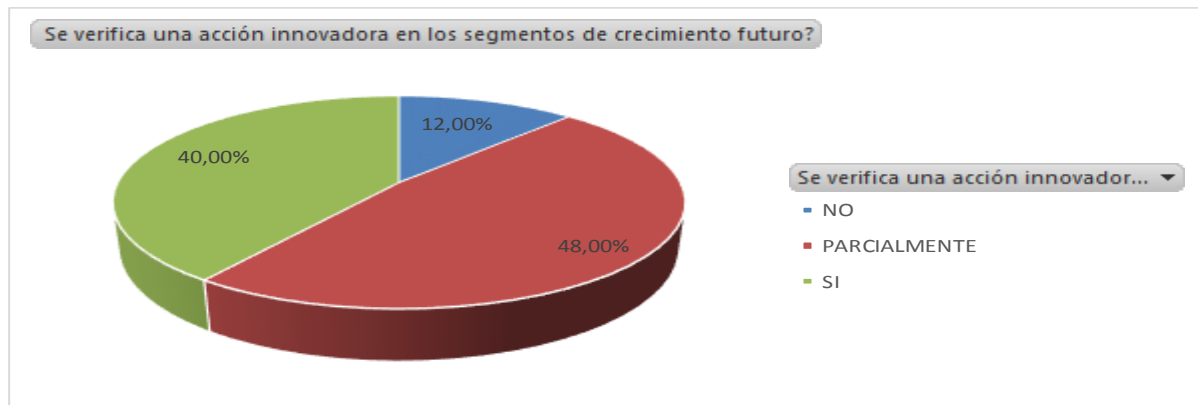


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.15 se observa que el 24% de los colaboradores coincide en que si se combina información numérica y cualitativa en el control de la gestión, un 12% dice que no y un 64% piensa que el control de la gestión incluye parcialmente información numérica y cualitativa, lo que lleva a pensar que en la organización se ha medido el cumplimiento de los objetivos mediante indicadores cuantitativos en su gran mayoría como son los ratios financieros pero no se han incluido una mayor cantidad de indicadores cualitativos que permitan medir la gestión de los involucrados en la consecución de los mismos.

PREGUNTA NRO. 16

Gráfico 4.20. Resultado pregunta nro.16

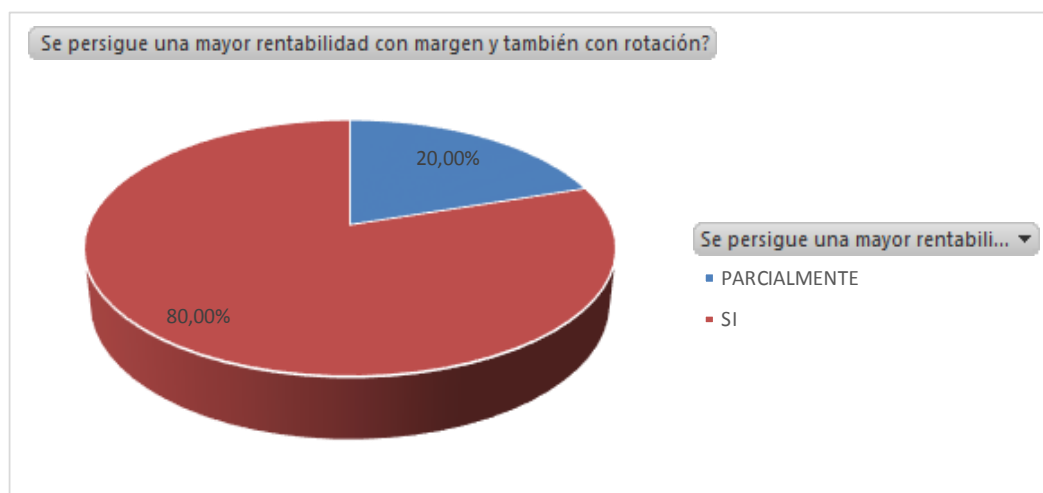


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.16, el 40% de la organización si verifica una acción innovadora en los segmentos de crecimiento futuro, el 12% dice que no los visualiza y el 48% de los colaboradores verifican una acción innovadora parcial en los segmentos de crecimiento futuro, esto permite señalar que se están dando pasos a la innovación en los nuevos proyectos de inversión de la organización.

PREGUNTA NRO. 17

Gráfico 4.21. Resultado pregunta nro.17



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.17 se visualiza que el 80% de la organización coincide en que se busca una mayor rentabilidad no solo con margen sino también con la rotación de activos y un 20% del personal dice que esto se da parcialmente, por lo cual se puede decir que la empresa busca obtener mejores resultados de la mano de una rotación importante de sus activos por lo que ha dado paso a nuevos proyectos para la explotación de recursos subutilizados.

CAPÍTULO V

PLAN ESTRATÉGICO Y DISEÑO DEL *BALANCED SCORECARD* PARA EL GRUPO PESQUERO SERVIGRUP

Es importante destacar que para la clarificación de la visión, misión y valores primordiales se establecieron reuniones todos los martes de 9:00 a 14:00 con el gobierno corporativo denominado G2 y el comité ejecutivo extendido, con la finalidad de realizar un “*Brainstorming*” o también denominada “lluvia de ideas”, herramienta que facilitó efectuar un trabajo en equipo y obtener ideas innovadoras para redefinir la misión y visión corporativa.

5.1 CLARIFICACIÓN DE LA MISIÓN

Proveer a nuestros clientes de atún de alta calidad para su proceso de transformación generando confianza y seguridad en todas nuestras operaciones y negocios con la finalidad de mantener un desarrollo constante, cumpliendo con los principios de responsabilidad social empresarial y aplicando los conceptos de pesca responsable.

5.2 CLARIFICACIÓN DE LA VISIÓN

Ser líderes en el sector industrial con una proyección internacional en la pesca marítima continental, avanzando con una clara dirección estratégica, entregando a nuestros clientes productos y servicios de alta calidad, con la práctica constante de nuestros valores corporativos.

5.3 VALORES PRIMORDIALES

Compromiso.- Tal como en una familia, sentimos y atendemos como propias las necesidades de todos nuestros *stakeholders*.

Excelencia.- Ofrecemos productos y servicios que satisfacen más allá de las expectativas y nos enfocamos en mejorar cada día.

Solidez.- Somos solventes en todos los sentidos, contamos con una larga trayectoria de cumplimiento y seriedad.

Ética.- La ética rige todos nuestros procesos y nos obliga a cumplir más allá de las obligaciones y normativas vigentes.

5.4 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

5.4.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Proyectar a Servigrup internacionalmente mediante la exportación de congelados de pelágicos y la instalación de una nueva planta de harina de pescado con procesos innovadores.

5.4.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LAS CUATRO PERSPECTIVAS.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

- Incrementar el margen de rentabilidad y la rotación de los activos.
- Reducir los costos de operación.
- Implementar nuevos proyectos de inversión.
- Incrementar los ingresos financieros provenientes del exterior.
- Incrementar ingresos por la exportación de nuevos productos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- Garantizar la provisión de un producto de alta calidad con bajo contenido de sal
- Ampliar la cartera de clientes por la venta de nuevos productos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- Lograr eficiencia operativa mediante la mejora de los procesos internos.
- Diversificar los productos enfocados hacia nuevos mercados.
- Asegurar el cumplimiento con las mejores prácticas de calidad, seguridad y medio ambiente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

- Promover el mejoramiento continuo y la estabilidad laboral de los trabajadores a través de la gestión del Departamento de Talento Humano.
- Automatizar los procesos de la organización por medio de la adquisición de una nueva plataforma tecnológica integrada.
- Asegurar que toda la organización este alineada a la misión, visión y las estrategias corporativas por medio de evaluaciones de desempeño, cultura, valores y clima laboral.
- Incrementar los informes gerenciales por parte de las distintas áreas dentro de la organización desarrollando el pensamiento estratégico en los ejecutivos.
- Empoderar a todos los ejecutivos dentro de la organización para hacer frente a los nuevos desafíos.

5.4.3 FODA CRUZADO PARA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Cuadro 5.1. FODA cruzado del Grupo Servigrup.

FODA - DAFO		OPORTUNIDADES								AMENAZAS									TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	
FORTALEZAS																			
Conocimiento de la Industria	F1																		8
Conocimiento de los costos del negocio	F2																		6
Salud Financiera	F3																		4
Contamos con infraestructura portuaria de soporte	F4																		3
Documentación Legal en Regla	F5																		2
Ubicación estratégica para la ejecución de operaciones	F6																		3
Conocimiento de los Accionistas del ciclo del negocio	F7																		3
Ingresos por ventas son de contado	F8																		2
Adecuada infraestructura en función de crecimiento	F9																		2
Base de datos histórica de precios y costos para planificación	F10																		1
Conocimiento del Core Business	F11																		2
DEBILIDADES																			
Activos de avanzada edad	D1																		3
Desconocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos	D2																		10
Inconciencia del momento estratégico de la organización	D3																		2
Resistencia a los cambios por zona de complacencia	D4																		9
Ineficiencia de procesos internos	D5																		10
Manejo de la Seguridad Física	D6																		4
Misión y Visión no están alineadas al momento estratégico de la er	D7																		9
Existencia de Subculturas	D8																		9
Inconsistencia de las definiciones culturales	D9																		9
Bonos o Incentivos no alineados a la estrategia	D10																		4
Reglamentos internos caducados	D11																		4
Diferencias en mecanismos de remuneración	D12																		4
TOTAL		5	7	2	2	2	1	9	12	7	11	8	9	5	6	9	9	9	

5.4.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS OFENSIVAS F-O

Estrategias Ofensivas

OPORTUNIDADES

1.- APOYO DEL GOBIERNO AL SECTOR EXPORTADOR

El momento político debe ser visto como una oportunidad para el sector exportador de alimentos ya que es uno de los principales temas que está impulsando el Gobierno con la finalidad de que el sector industrial genere un mayor ingreso de divisas y fuentes de trabajo.

ESTRATEGIA (O1 – F1)

- Trabajar en conjunto con los del gremio (Cámara de Pesquería) y buscar conexiones con Atunec y Ceipa para generar un *lobbying* con la finalidad de tener conversaciones con el Estado para exponer las necesidades del sector pesquero y el desarrollo de sus exportaciones.

ESTRATEGIA (O1 – F4)

- Explotar los activos subutilizados y desarrollar las marcas para el incremento de nuevos productos para su exportación.

ESTRATEGIA (O1 – F6)

- Hacer uso de la ubicación estratégica de las instalaciones en el puerto de Posorja para la implementación de nuevas operaciones.

ESTRATEGIA (O1 – F7)

- Conociendo el comportamiento del ciclo del negocio del atún el cual es un *commodity*, se debe buscar alternativas para el incremento de las ventas como la elaboración de nuevos productos con valor agregado y su entrega en nuevos mercados internacionales.

ESTRATEGIA (O1 – F11)

- Debido a la visión generadora de este negocio, se debe aprovechar el conocimiento de la industria pesquera para salir del paradigma histórico de éxito y crear nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

2.- INTEGRACIÓN VERTICAL

Debido al correcto manejo de la tesorería, endeudamiento, adquisición de activos, y notable visión de los negocios de la dirección a lo largo del tiempo, se considera que el

siguiente paso frente al comportamiento de los *commodities* es la toma de medidas anti cíclicas.

ESTRATEGIA (O2 – F1)

- Generar sinergias dentro de la organización en base al conocimiento del negocio de la pesca para la integración vertical partiendo desde la faena de pesca, captura, descarga, clasificación, transformación, refrigeración y transporte de un producto de calidad.

ESTRATEGIA (O2 – F2)

- Utilizar la herramienta financiera del análisis de los costos del negocio para realizar los estudios de factibilidad con la finalidad de llevar a cabo el proyecto de integración vertical.

ESTRATEGIA (O2 – F3)

- Aprovechar la salud financiera basada en la prudencia en el manejo de la tesorería la misma que ha sido cumplir con la política de acumulación de caja en tiempos de prosperidad para afrontar los tiempos de crisis y financiar nuevos proyectos de inversión.

ESTRATEGIA (O2 – F4)

- Explotar en su totalidad la infraestructura de soporte que al momento no está siendo utilizada para el desarrollo de estos nuevos proyectos con la finalidad de incrementar el retorno sobre los activos ROA.

ESTRATEGIA (O2 – F6)

- Explotar las instalaciones ubicadas estratégicamente en el cantón de Posorja donde por años se ha desarrollado en mayor proporción la actividad pesquera industrial y artesanal.

ESTRATEGIA (O2 – F7)

- Implementar un departamento encargado de la gestión comercial, generación de marcas e internacionalización, y para ello se debe buscar conversaciones con organismos como Pro Ecuador quienes prestan asesoría para el desarrollo de empresas exportadoras.

3.- SECTOR FINANCIERO OTORGA PRESTAMOS PARA DESARROLLO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA

ESTRATEGIA (O3 –F3)

- Como medida de apalancamiento financiero y valiéndose del direccionamiento que ha dado el gobierno a las entidades del sector bancario de otorgar préstamos a las empresas del sector privado con la finalidad de incentivar el desarrollo de la matriz productiva, se plantea hacer uso de esta alternativa para el financiamiento del nuevo proyecto de integración vertical.

4.- INCREMENTO DE INGRESOS FINANCIEROS EN EL EXTERIOR

En vista del correcto y conservador manejo de la tesorería hasta la actualidad, el contar con inversiones en el exterior abre la posibilidad de modernizar el manejo de la misma, para diversificar el riesgo con la finalidad de obtener mejores rendimientos y como medida frente a casos adversos de fluctuaciones de divisas o de una posible desdolarización.

ESTRATEGIA (O4 –F3)

- Invertir en productos financieros en el exterior de riesgo calculado

ESTRATEGIA (O4 –F8)

- Aumentar el porcentaje de equivalentes al efectivo que se colocan en el exterior con el excedente que tiene de los ingresos de contado sin descuidar el contar con el fondo de maniobra pertinente para el desarrollo habitual de las operaciones.

5.- PUERTO DE AGUAS PROFUNDAS DE POSORJA INCREMENTARÁ ACTIVIDAD EN LA UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS OPERACIONES.

Debido a las características geográficas de la operación y la visión estratégica de concentrar todas las actividades en Posorja se debe optimizar la generación de valor de todas las unidades del negocio tanto las actividades primarias como secundarias aprovechando cada punto de la cadena de producción.

ESTRATEGIA (O5 –F9)

- Implementar el cálculo del índice de Dupont con la finalidad de determinar la rentabilidad de los nuevos proyectos para la generación de valor.

6.- ACUERDO ECONÓMICO ECUADOR CON LA UNIÓN EUROPEA

De darse por culminadas las negociaciones sobre las preferencias arancelarias con la Unión Europea, la infraestructura, la condición del negocio y su potencial integración deben estar a punto para aprovechar las condiciones de apertura a estos mercados exigentes.

ESTRATEGIA (O6 –F2)

- Elaborar el plan de negocio para el proyecto de una planta de lomos de atún y contar con ello en el momento estratégico de la organización, para lo cual se deben realizar: la estructura de los costos de producción, estudio de mercado para establecer clientes potenciales, asignar el presupuesto de inversiones, desarrollar marcas y productos para su exportación.

7.- RENOVACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LA COMPAÑÍA

En vista de la diversificación y apertura de potenciales nuevos negocios, la organización debe incorporar talentos, capacitar a sus colaboradores actuales y contratar asesores externos con alto nivel profesional e integridad; estando conscientes que todo proceso de desarrollo organizacional requiere movilidad y cambio de paradigmas.

ESTRATEGIA (O7 –F9)

- Implementar las evaluaciones de desempeño para el personal, la rendición de cuentas sobre la gestión realizada, generando compromiso por parte de los colaboradores para el desarrollo organizacional.
- Elaborar un plan de capacitación para el desarrollo de las habilidades del personal actual y mejorar los procesos de selección para la incorporación de nuevos talentos a la organización.
- Evaluar el cumplimiento de los valores corporativos, la cultura organizacional y el clima laboral dentro de la institución.

8.- CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN

Esta oportunidad tiene relación con el desarrollo de las estrategias del punto 1 y 2.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS F-A

Estrategias Defensivas

FORTALEZAS

1.-CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA

Siendo el conocimiento de la industria pesquera la principal fortaleza de la organización, esta debe ser utilizada de manera más agresiva buscando así mecanismos para hacer frente a las amenazas que se presentan.

ESTRATEGIA (F1-A1)

- Trabajar en conjunto con los armadores ecuatorianos y demás de la industria pesquera formando un gran grupo con un solo interés común, el cual consiste en manifestar ante los organismos correspondientes las diferentes problemáticas que atraviesan en las exportaciones a Europa como consecuencia de la apreciación del dólar, lo que los ha vuelto menos competitivos, con la finalidad analizar posibles alianzas con nuevos mercados.

ESTRATEGIA (F1-A2)

- Revisar, concientizar y difundir la cultura de la organización con la finalidad de que el talento humano se encuentre alineado a la misión, visión y estrategias del grupo.

ESTRATEGIA (F1-A3)

- Implementar el concepto de pesca en equipo mediante el trabajo de grupo con los capitanes de las diferentes embarcaciones con la finalidad de crear un canal de comunicación sobre las zonas de pesca y condiciones oceanográficas y así evitar el consumo innecesario de combustible por largos recorridos en busca de una pesca que en ciertos casos no se lleva a cabo.

ESTRATEGIA (F1-A4)

- Buscar nuevas relaciones comerciales mediante el acercamiento con Pro Ecuador.

ESTRATEGIA (F1-A5)

- Exponer en conjunto con las autoridades pesqueras del país, una protesta formal en la reunión anual de la CIAT sobre la falta de regulaciones de pesca en el Océano Pacífico Occidental principal factor en la caída de los precios de venta del atún.

2.-CONOCIMIENTO DE LOS COSTOS DEL NEGOCIO

En base al conocimiento de los costos históricos del negocio, se debe trabajar en la elaboración de escenarios futuros que le permitan a la organización visualizar alternativas de crecimiento e internacionalización

ESTRATEGIA (F2-A3)

- Efectuar negociaciones con nuestros principales proveedores como combustible, materiales de ferretería, equipos de seguridad y pesca con la finalidad de estipular mediante un compromiso de compra un valor anual para estos suministros en base a la programación de viajes establecidos en el presupuesto operativo, esto servirá como herramienta para no sufrir impactos dentro el ejercicio anual y obtener un mejor precio por volumen de compra.

ESTRATEGIA (F2-A5)

- Trabajar en un exhaustivo control de los costos de operación incorporando aprobación y cierre de órdenes de compra de bienes y servicios en el *software* actual para evitar desviaciones del presupuesto de la organización con la finalidad de hacer frente a la caída de los precios de venta de los productos *commodities* y así mantener la rentabilidad del negocio.

ESTRATEGIA (F2-A7)

- Reducir los costos de operación mediante la optimización de recursos como medida alternativa frente a la apreciación del dólar sobre otras divisas.

5.- DOCUMENTACION LEGAL EN REGLA

Contar con la documentación legal en regla, tanto en lo que concierne a ejercer la actividad pesquera como con el cumplimiento de normas del medio ambiente y de seguridad industrial.

ESTRATEGIA (F5-A8)

- Evaluar el cumplimiento de las normas ambientales y la práctica de pesca responsable dentro de cada una de las embarcaciones pesqueras.

ESTRATEGIA (F5-A9)

- Concientizar a todos los miembros de la organización sobre la ética y la honestidad de sus actos dentro y fuera de la empresa con la finalidad de evitar afectaciones futuras por el incumplimiento de las normas establecidas en el nuevo COIP.

10.- BASE DE DATOS HISTÓRICA DE PRECIOS Y COSTOS PARA PLANIFICACIÓN

El departamento financiero de la organización cuenta con una extensa base de datos la misma que facilita el análisis de la evolución de los precios de venta del atún, el ciclo del negocio y los costos de operación lo que permite a la dirección contar con esta valiosa información para la toma de decisiones.

ESTRATEGIA (F10-A5)

- Analizar la tendencia de los precios del atún con la finalidad de establecer posibles escenarios futuros, complementando esta información con la evolución de los costos de operación.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS D-O

Estrategias de Reorientación

DEBILIDADES

1.-ACTIVOS DE AVANZADA EDAD

Frente a las oportunidades que se avizoran continuas como es el crecimiento, internacionalización e integración vertical, no se puede permitir que los principales activos como son las embarcaciones pesqueras se vuelvan ineficientes y más obsoletas.

ESTRATEGIA (D1-O2)

- Formalizar un master plan de todas las unidades de negocio en función del crecimiento y el desarrollo de una marca paraguas como estrategia de marketing.

ESTRATEGIA (D1-O3)

- Efectuar un plan de repotenciación o reposición de las embarcaciones pesqueras con la finalidad de exponer el mismo ante las entidades del sector financiero y así contar con opciones para su financiamiento.

2.-DESCONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS.

Frente a los nuevos retos que se le presentan a la organización, deben estar soportados en su ejecución por una agrupación totalmente alineada a la cultura de la empresa y cumplir con los objetivos estratégicos.

ESTRATEGIA (D2-O7)

- Establecer una dirección del talento humano más agresiva y estructurada en la cual se incluya: el plan de carrera de todo colaborador, evaluaciones de desempeño con objetivos cuantificables y el plan de capacitación.

ESTRATEGIA (D2-O8)

- Difusión de la misión, visión y valores primordiales y de los objetivos estratégicos de la organización.

3.-INCONCIENCIA DEL MOMENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.

Si no se toma conciencia del momento en el cual se encuentra la organización en vista de su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, las oportunidades podrían pasar por delante y no se será capaz de aprovecharlas.

ESTRATEGIA (D3-O7)

- Generar el sentido de la urgencia entre los miembros de la organización estableciendo objetivos medibles a corto plazo con la finalidad de formar en ellos la capacidad de efectuar la mayor y mejor labor en el menor lapso de tiempo.

4.-RESISTENCIA A LOS CAMBIOS POR ZONA DE COMPLACENCIA

Existiendo una nueva postura para la organización se debe comprometer al talento humano a acompañarla en este nuevo desafío y no generar resistencia a los cambios que se presenten por seguir en una zona de confort acostumbrados a lo que se ha venido haciendo durante años.

ESTRATEGIA (D4-O7)

- Implementar capacitaciones sobre instrumentos de apoyo para el talento humano con la finalidad de contribuir para el desarrollo de sus habilidades y éstas sirvan para hacer frente a los nuevos desafíos que se presenten en la empresa.

5.-INEFICIENCIA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Actualmente existen áreas específicas y críticas de la organización que deben desarrollar fortalezas y reducir sus debilidades de cara a las oportunidades que se presentan para la empresa, no puede existir una incapacidad en los mandos para afrontar el momento estratégico.

ESTRATEGIA (D5-O7)

- Incluir a todos los miembros de la organización para que estos participen en el proceso de cambio en los procedimientos internos, generando así una mejor reacción en los mismos y garantizar la efectividad de sus esfuerzos.

ESTRATEGIA (D5-O8)

- Llevar a efecto de manera sostenida la implementación de nuevas herramientas tecnológicas que permitan a la organización contar con todos los instrumentos necesarios para su crecimiento.

6.-MANEJO DE SEGURIDAD FÍSICA.

Evidenciar que la situación del entorno nacional e internacional demanda una respuesta contundente y más estructurada en relación con el tema de seguridad física. En vista de las oportunidades que se presentan y a medida que las vayan tomando, se estará más expuestos a esta debilidad.

ESTRATEGIA (D6-O8)

- Desarrollar un plan de seguridad para los nuevos procesos tanto de producción de congelados como para el proceso de exportación.

7.-MISIÓN Y VISIÓN NO ESTAN ALINEADAS AL MOMENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

Es importante analizar que la misión y visión de la organización no concuerdan con la situación que afronta la organización, ya que de estas se parte para la elaboración de los objetivos estratégicos corporativos y para alinear a todos los miembros de la organización.

ESTRATEGIA (D7-O8)

- Clarificar la misión y visión de la organización con la finalidad de aterrizarlas sobre momento estratégico en que se encuentra la empresa.

8.-EXISTENCIA DE SUBCULTURAS.

La existencia de subculturas tiene subproductos organizacionales indeseables que afectan los costos y la eficiencia generando pérdidas de valor tales como dilución de esfuerzos, falta de sinergias y conflictividad. Estas subculturas se tornan más graves cuando se concentran en una misma área geográfica.

ESTRATEGIA (D8-O7)

- Definir la cultura organizacional con señales claras, ceremonias, comunicaciones y con la implementación de los valores compartidos entre todos los miembros de la empresa con la finalidad de hacer frente a la existencia de estas subculturas que pueden llegar a dañar a la organización.

9.-INCONSISTENCIAS DE LAS DEFINICIONES CULTURALES

La estrategia para esta debilidad está relacionada con el punto anterior Nro. 8.

10.-BONOS O INCENTIVOS NO ALINEADOS A LA ESTRATEGIA

Los bonos o incentivos al personal deben estar alineados a la estrategia corporativa de esta manera se logrará que todos avancen en una sola dirección, motivando

a los colaboradores a trabajar con una planificación rigurosa para la consecución de las metas propuestas, los incentivos no deben contradecir a la alineación.

ESTRATEGIA (D10-O7)

- Actualizar y difundir las políticas de bonificaciones relacionadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

11.-REGLAMENTOS INTERNOS CADUCADOS

No se puede permitir que las oportunidades de crecimiento se disipen por la caducidad del reglamento interno de trabajo, además esto va en contra de la fortaleza de la empresa que es tener toda la documentación legal en regla.

ESTRATEGIA (D11-O8)

- Actualizar el reglamento interno de trabajo para su entrega al organismo de control correspondiente.

12.-DIFERENCIAS EN LOS MECANISMOS DE REMUNERACIÓN

La existencia de varios mecanismos de remuneración ha generado deficiencias en el clima laboral de la organización.

ESTRATEGIA (D12-O7)

- Revisar políticas de remuneración del personal y analizar las diferentes bandas salariales de acuerdo a cada posición para visualizar si éstas están acordes con las del mercado.

ESTRATEGIAS D-A

Estrategias de trascendencia, sostenibilidad y supervivencia.

1.- SE TIENEN ACTIVOS DE AVANZADA EDAD

Frente a la amenaza de no ejercer control alguno sobre los precios de venta del producto considerado como un *commodity*, se debe tener en cuenta que esta primera debilidad afecta directamente a la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

ESTRATEGIA (D1-A5)

- Proponer políticas de reservas destinadas al reemplazo de activos.

2.- DESCONOCIMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Existiendo cambios en el entorno legal, laboral y económico, no se han estructurado ni difundido los objetivos estratégicos para los tres siguientes años ni tampoco se han redefinido la misión, visión y valores corporativos.

ESTRATEGIA (D2-A1-A2-A3-A4-A6-A7)

- Implementar un plan orientado a generar permanentemente una mayor conciencia de la realidad mundial, nacional y de la industria a lo largo y ancho de la organización.

3.- INCONCIENCIA DEL MOMENTO ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA

Frente a las amenazas que se presentan es importante generar en la organización una visión estratégica que permita trabajar en función del largo plazo.

ESTRATEGIA (D3-A5)

- Difundir la cartera de visiones de la organización a todos sus miembros con la finalidad de contar con un equipo alineado para la consecución de los objetivos propuestos.

4.- RESISTENCIA A LOS CAMBIOS POR ZONA DE COMPLACENCIA

La resistencia a los cambios es un debilidad que se debe combatir fuertemente para poder enfrentar las amenazas del entorno ya que sin un equipo consolidado trabajando con sinergias y alineados no se podrá conseguir el crecimiento que tanto se anhela.

ESTRATEGIA (D4-A1-A2-A3-A4-A6-A7)

- Generar un sano stress en la organización originando una movilización en la misma, estableciendo objetivos altos.

5.- INEFICIENCIA DE PROCESOS INTERNOS

Ser ineficientes en los procesos no facilita el camino para alcanzar las metas organizacionales y mucho menos sirve de herramienta para diluir las amenazas existentes, los mandos deben ser agentes de cambio.

ESTRATEGIA (D5-A1-A2-A3-A4-A6-A7)

- Exigir el cumplimiento a cabalidad de las normas, políticas y procesos por parte de todos los líderes de áreas llevando un control y utilizando mecanismos formales de evaluación y seguimiento.

6.- MANEJO DE LA SEGURIDAD FÍSICA

El endurecimiento del entorno político y los riesgos internacionales sumado a la severidad de la aplicación de las normas globales obliga a todas las organizaciones a garantizar el estricto cumplimiento de leyes, normas y regulaciones de vigencia nacional e internacional.

ESTRATEGIA (D6-A2-A8-A9)

- Especializar y concentrar la responsabilidad de la Seguridad Física en una sola área de la estructura organizacional.

7.- MISIÓN, VISIÓN NO ESTÁN ALINEADAS AL MOMENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

La falta de claridad de la misión y visión no permite establecer objetivos claros y definir un determinado tiempo para alcanzarlos y esto ocasiona que la urgencia para su logro vaya diluyendo esfuerzos para su consecución en conjunto.

ESTRATEGIA (D7-A1-A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9)

- Definir las estrategias corporativas de corto y mediano plazo con objetivos específicos medibles por áreas.

8.- EXISTENCIA DE SUBCULTURAS

Una organización dividida en diferentes subculturas que van en contra de la cultura organizacional no permite su crecimiento y mucho menos hacer frente a las amenazas del entorno.

ESTRATEGIA (D8-A1-A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9)

- Definir y alinear a todos los miembros de la empresa a su cultura evaluando la misma periódicamente.

9.- INCONSISTENCIAS DE LAS DEFINICIONES CULTURALES

La estrategia relacionada es la del punto 8

10.- BONOS O INCENTIVOS NO ALINEADOS A ESTRATEGIAS

El incentivo al personal debe ser entregado por el cumplimiento de las metas propuestas concientizando así a los ejecutivos de que el objetivo alcanzado es el remunerado.

ESTRATEGIA (D10--A2-A4-A7)

- Trabajar en las evaluaciones de desempeño basadas en la estrategia corporativa.

11.- REGLAMENTOS INTERNOS CADUCADOS

ESTRATEGIA (D11-A2-A8-A9)

- Actualización de los reglamentos tomando en consideraciones las nuevas condiciones del entorno legal, político y laboral, analizando lo estipulado en el COIP, SART, Seguridad Industrial, Buenas Prácticas de Manufactura y el Código del Trabajo.

12.- DIFERENCIA EN LOS MECANISMOS DE REMUNERACIÓN

La estrategia relacionada es la del punto 10.

5.4.5 CADENA DE VALOR

Cuadro 5.2. Cadena de valor de la actividad pesquera de Servigrup.



En la figura 5.2 se puede encontrar la gráfica de la cadena de valor de la actividad pesquera que desarrolla el grupo teniendo como actividades de soporte las siguientes:

1. Compras y Aprovisionamiento.- En esta fase de la cadena de valor se realiza la adquisición de materiales, suministros, equipos de pesca, víveres, y demás implementos de calidad para el desarrollo de las operaciones.

2. Talento Humano.- Encargada del proceso de reclutamiento, selección, contratación y formación del talento dentro de la organización.

3. Finanzas.- Responsable de la planificación, financiación, contabilización y control de las operaciones.

4. Servicios Generales.- Lleva a cabo la administración de las instalaciones, contratación de servicios complementarios y atención al personal.

Dentro de las actividades primarias del proceso pesquero desarrollado por el grupo se tienen las siguientes:

1. Logística interna.- Se cuenta con una infraestructura portuaria de soporte para que las embarcaciones pesqueras puedan atracar y descargar la pesca extraída.

2. Operaciones Navales.- Para el proceso de extracción y cultivo se cuenta con el equipo para plantado, radioboyas que marcan la ubicación de las manchas de atún y el sistema de comunicaciones Iridium mediante el cual mantienen contacto los capitanes de las embarcaciones en altamar con los miembros del equipo de operaciones en tierra.

3. Logística Externa.- Se cuenta con infraestructura de frío para el almacenaje de 2000 TM de atún para su posterior entrega a los clientes.

4. Comercialización.- Se vende atún en su estado natural como materia prima para el abastecimiento de las plantas procesadoras de conservas de atún para su posterior exportación.

CAPÍTULO VI

DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

6.1 ASIGNACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Cuadro 6.1. Definición de estrategias desde las cuatro perspectivas del Grupo Servigrup

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	ESTRATEGIAS PERSPETIVA FINANCIERA
Incrementar el margen de rentabilidad y la rotación de los activos	ESTRATEGIA (O2 – F4) Explotar en su totalidad la infraestructura de soporte que al momento no está siendo utilizada para el desarrollo de estos nuevos proyectos con la finalidad de incrementar el retorno sobre los activos ROA.
	ESTRATEGIA (F10-A5) Analizar la tendencia de los precios del atún con la finalidad de establecer posibles escenarios futuros, complementando esta información con la evolución de los costos de operación.
	ESTRATEGIA (O5 –F9) Implementar el cálculo del índice de Dupont con la finalidad de determinar la rentabilidad de los nuevos proyectos para la generación de valor.
Reducir los Costos de Operación	ESTRATEGIA (F2-A3) Efectuar negociaciones con nuestros principales proveedores como combustible, materiales de ferretería, equipos de seguridad y pesca con la finalidad de estipular mediante un compromiso de compra un valor anual para estos suministros en base a la programación de viajes establecida en el presupuesto operativo, esto servirá como herramienta para no sufrir impactos dentro el ejercicio anual y obtener un mejor precio por volumen de compra.
	ESTRATEGIA (F2-A5) Trabajar en un exhaustivo control de los costos de operación incorporando aprobación de órdenes de compra de bienes y servicios en el software actual para evitar desviaciones del presupuesto de la organización con la finalidad de hacer frente a la caída de los precios de venta de los productos commodities y así mantener la rentabilidad del negocio.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	ESTRATEGIAS PERSPETIVA FINANCIERA
Implementar nuevos proyectos de inversión	ESTRATEGIA (O1 – F4) Explotar nuestros activos subutilizados y desarrollar las marcas para el desarrollo de nuevos productos para su exportación.
	ESTRATEGIA (O1 – F6) Hacer uso de la ubicación estratégica de nuestras instalaciones en el puerto de Posorja para la implementación de nuevas operaciones.
	ESTRATEGIA (O1 – F11) Debido a la visión generadora de este negocio, debemos aprovechar el conocimiento de la industria pesquera para salir del paradigma histórico de éxito y crear nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.
	ESTRATEGIA (O2 – F2) Utilizar la herramienta financiera del análisis de los costos del negocio para realizar los estudios de factibilidad con la finalidad de llevar a cabo el gran proyecto de integración vertical.
	ESTRATEGIA (O2 – F3) Hacer uso de nuestra salud financiera basada en la prudencia en el manejo de la tesorería la misma que ha sido cumplir con la política de acumulación de caja en tiempos de prosperidad para afrontar los tiempos de crisis y financiar nuevos proyectos de inversión.
	ESTRATEGIA (O2 – F6) Explotar las instalaciones ubicadas estratégicamente en el cantón de Posorja donde por años se ha desarrollado en mayor proporción la actividad pesquera industrial y artesanal.
	ESTRATEGIA (O3 –F3) Como medida de apalancamiento financiero y valiéndonos del direccionamiento que ha dado el gobierno a las entidades del sector bancario de otorgar préstamos a las empresas del sector privado con la finalidad de incentivar el desarrollo de la matriz productiva podemos hacer uso de esta alternativa para el financiamiento para este nuevo proyecto de integración vertical
	ESTRATEGIA (O6 –F2) Elaborar un plan de negocio para el proyecto de arrancar una planta de Lomos de atún y contar con ello en el momento adecuado, para lo cual se debe efectuar la estructura de los costos de producción, estudio de mercado para establecer clientes potenciales, asignar el presupuesto de inversiones, desarrollar marcas y productos para su exportación.
	ESTRATEGIA (D1-O3) Efectuar un plan de repotenciación o reposición de las embarcaciones pesqueras con la finalidad de exponer el mismo ante las entidades del sector financiero y así contar con opciones para su financiamiento.
ESTRATEGIA (D1-A5) Proponer políticas de reservas destinadas al reemplazo de activos.	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	ESTRATEGIAS PERSPETIVA FINANCIERA
Acrecentar los ingresos financieros provenientes del exterior	<p>ESTRATEGIA (O4 –F3) Invertir en productos financieros en el exterior de riesgo calculado</p> <p>ESTRATEGIA (O4 –F8) Aumentar el porcentaje de equivalentes al efectivo que colocamos en el exterior con el excedente que tuviéramos de los ingresos de contado sin descuidar el contar con el fondo de maniobra pertinente para el desarrollo habitual de nuestras operaciones.</p>
Aumentar ingresos por la exportación de nuevos productos	<p>ESTRATEGIA (O1 – F1) Trabajar en conjunto con los de nuestro gremio (Cámara de Pesquería) y buscar conexiones con Atunec y Ceipa para generar un lobbying con la finalidad de tener conversaciones con el gobierno para exponer las necesidades del sector pesquero para el desarrollo de sus exportaciones</p> <p>ESTRATEGIA (O1 – F7) Conociendo el comportamiento del ciclo del negocio del atún el cual es un commodity, se debe buscar alternativas para el incremento de las ventas como la elaboración de nuevos productos con valor agregado y su entrega en nuevos mercados internacionales.</p> <p>ESTRATEGIA (F1-A1) Trabajar en conjunto con los armadores ecuatorianos y demás de la industria pesquera formando un gran grupo con un solo interés común, el cual consiste en manifestar ante los organismos correspondientes las diferentes problemáticas que atravesamos en las exportaciones a Europa como consecuencia de la apreciación del dólar, lo que nos ha vuelto menos competitivos, con la finalidad analizar posibles alianzas con nuevos mercados.</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	ESTRATEGIAS PERSPETIVA DEL CLIENTE
Garantizar la provisión de un producto de alta calidad con bajo contenido en sal	<p>ESTRATEGIA (O2 – F1) Generar sinergias dentro de la organización en base al conocimiento del negocio de la pesca para la integración vertical partiendo desde la faena de pesca, captura, descarga, clasificación, transformación, refrigeración y transporte de un producto de calidad.</p>
Ampliar la cartera de clientes por la venta de nuevos productos	<p>ESTRATEGIA (O2 – F7) Implementar un departamento encargado de la gestión comercial, generación de marcas e internacionalización, y para ello se debe buscar conversaciones con organismos como ProEcuador quienes prestan asesoría para el desarrollo de empresas exportadoras.</p> <p>ESTRATEGIA (F1-A4) Buscar de nuevas relaciones comerciales mediante el acercamiento con ProEcuador.</p>

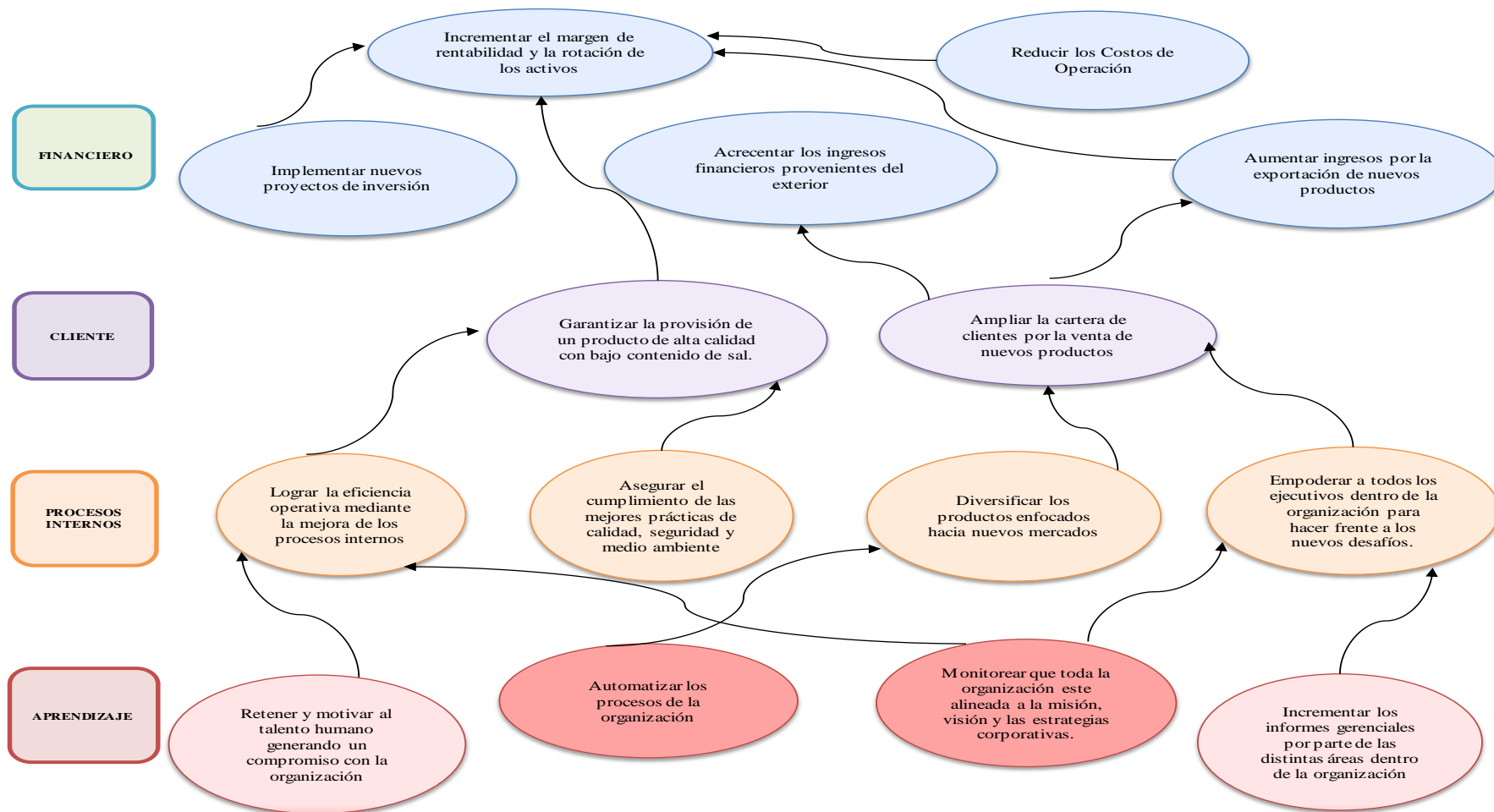
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS PERSPETIVA DE PROCESOS INTERNOS
Lograr la eficiencia operativa mediante la mejora de los procesos internos	ESTRATEGIA (D7-A1-A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9) Definir las estrategias corporativas de corto y mediano plazo con objetivos específicos medibles por áreas.
	ESTRATEGIA (D5-07) Incluir a todos los miembros de la organización para que estos participen en el proceso de cambio en los procedimientos internos, generando así una mejor reacción en los mismos y garantizar la efectividad de sus esfuerzos.
	ESTRATEGIA (D5-A1-A2-A3-A4-A6-A7) Exigir el cumplimiento a cabalidad de las normas, políticas y procesos por parte de todos los líderes de áreas llevando un control y utilizando mecanismos formales de evaluación y seguimiento.
Diversificar los productos enfocados hacia nuevos mercados	ESTRATEGIA (D1-02) Formalizar un master plan de todas las unidades de negocio en función del crecimiento y el desarrollo de una marca paraguas como estrategia de marketing.
Asegurar el cumplimiento con las mejores prácticas de calidad, seguridad y medio ambiente	ESTRATEGIA (F1-A3) Implementar el concepto de pesca en equipo mediante el trabajo de grupo con los capitanes de las diferentes embarcaciones con la finalidad de crear un canal de comunicación sobre las zonas de pesca y condiciones oceanográficas y así evitar el consumo innecesario de combustible por largos recorridos en busca de una pesca que en ciertos casos no se lleva a cabo.
	ESTRATEGIA (D11-08) Actualizar el reglamento interno de trabajo para su entrega al organismo de control correspondiente.
	ESTRATEGIA (F5-A8) Evaluar el cumplimiento de las normas ambientales y la práctica de pesca responsable dentro de cada una de las embarcaciones pesqueras.
	ESTRATEGIA (D6-08) Desarrollar un plan de seguridad para los nuevos procesos tanto de producción de congelados como para el proceso de exportación.
	ESTRATEGIA (D6-A2-A8-A9) Especializar y concentrar la responsabilidad de la Seguridad Física en una sola área de la estructura organizacional.
	ESTRATEGIA (D11-A2-A8-A9) Actualización de los reglamentos tomando en consideraciones las nuevas condiciones del entorno legal, político y laboral, analizando lo estipulado en el COIP, SART, Seguridad Industrial, Buenas Prácticas de Manufactura y el Código del Trabajo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	ESTRATEGIAS PERSPETIVA DE APRENDIZAJE
Retener y motivar al talento humano generando un compromiso con la organización	<p>ESTRATEGIA (O7 –F9) Elaborar un plan de capacitación para el desarrollo de las habilidades del personal actual y mejorar los procesos de selección para la incorporación de nuevos talentos a la organización.</p> <p>ESTRATEGIA (D2-O7) Establecer una dirección del talento humano más agresiva y estructurada en la cual se incluya, el plan de carrera de todo colaborador, evaluaciones de desempeño con objetivos cuantificables, planes de capacitación.</p> <p>ESTRATEGIA (D12-O7) Revisar políticas de remuneración del personal y analizar las diferentes bandas salariales de acuerdo a cada posición para visualizar si estas están acordes con las del mercado.</p>
Automatizar los procesos de la organización	<p>ESTRATEGIA (D5-O8) Llevar a efecto de manera sostenida la implementación de nuevas herramientas tecnológicas que permitan a la organización contar con todos los instrumentos necesarios para su crecimiento.</p>
Monitorear que toda la organización este alineada a la misión, visión y las estrategias corporativas	<p>ESTRATEGIA (O7 –F9) Implementar las evaluaciones de desempeño para el personal, la rendición de cuentas sobre la gestión realizada, generando compromiso por parte de los colaboradores para el desarrollo organizacional</p> <p>ESTRATEGIA (O7 –F9) Evaluar el cumplimiento de los valores corporativos y la cultura organizacional así como también el clima laboral dentro de la institución.</p> <p>ESTRATEGIA (F1-A2) Revisar, concientizar y difundir la cultura de la organización con la finalidad de que el talento humano se encuentre alineado a la misión, visión y estrategias del grupo.</p> <p>ESTRATEGIA (F5-A9) Concientizar a todos los miembros de la organización sobre la ética y la honestidad de sus actos dentro y fuera de la empresa con la finalidad de evitar afectaciones futuras por el incumplimiento de las normas establecidas en el nuevo COIP.</p> <p>ESTRATEGIA (D3-A5) Difundir la cartera de visiones de la organización a todos sus miembros con la finalidad de contar con un equipo alineado para la consecución de los objetivos propuestos.</p> <p>ESTRATEGIA (D7-O8) Clarificar la misión y visión de la organización con la finalidad de aterrizarlas sobre momento estratégico en que se encuentra la empresa.</p> <p>ESTRATEGIA (D8-O7) Definir la cultura organizacional con señales claras, ceremonias, comunicaciones y con la implementación de los valores compartidos entre todos los miembros de la empresa con la finalidad de hacer frente a la existencia de estas subculturas que pueden llegar a dañar a la organización.</p> <p>ESTRATEGIA (D10-O7) Actualizar y difundir las políticas de bonificaciones relacionadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	ESTRATEGIAS PERSPETIVA DE APRENDIZAJE
Incrementar los informes gerenciales por parte de las distintas áreas dentro de la organización	ESTRATEGIA (D3-O7) Generar el sentido de la urgencia entre los miembros de la organización estableciendo objetivos medibles a corto plazo con la finalidad de formar en ellos la capacidad de efectuar la mayor y mejor labor en el menor lapso de tiempo.
	ESTRATEGIA (D4-O7) Implementar capacitaciones sobre instrumentos de apoyo para el talento humano con la finalidad de contribuir para el desarrollo de sus habilidades y estas sirvan para hacer frente a los nuevos desafíos que se presenten en la empresa.
	ESTRATEGIA (D4-A1-A2-A3-A4-A6-A7) Generar un sano stress en la organización originando una movilización en la misma estableciendo objetivos altos.
Empoderar a todos los ejecutivos dentro de la organización para hacer frente a los nuevos desafíos	ESTRATEGIA (F1-A5) Exponer en conjunto con las autoridades pesqueras del país, una protesta formal en la reunión anual de la CIAT sobre la falta de regulaciones de pesca en el Océano Pacífico Occidental principal factor en la caída de los precios de venta del atún.
	ESTRATEGIA (D2-A1-A2-A3-A4-A6-A7) Implementar un plan de capacitación orientado a generar permanentemente una mayor conciencia de la realidad mundial, nacional y de la industria a lo largo y ancho de la organización.

6.2 MAPA ESTRATÉGICO

Cuadro 6.2. Mapa Estratégico Grupo Servigrup.



Fuente: elaboración propia

6.3 CONVERSIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Para la aplicación de la metodología del *Balanced Scorecard* después de establecer los objetivos estratégicos y sus estrategias como consecuencia del diagnóstico organizacional efectuado, se les asignó la perspectiva correspondiente ya sea financiera, de clientes, procesos internos o de aprendizaje. Las estrategias establecidas deben ser transformadas en factores claves de éxito, los mismos que serán monitoreados por medio de indicadores de control de gestión estipulados en el cuadro de mando integral desde las cuatro perspectivas ya mencionadas.

Cuadro 6.3. Matriz Estratégica desde la perspectiva financiera grupo Servigrup.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		PAQUETE DE INICIATIVAS	
F-01	Incrementar el margen de rentabilidad y la rotación de los activos	F-01-01	Explotar en su totalidad la infraestructura de soporte en posorja que al momento no está siendo utilizada para el desarrollo de estos nuevos proyectos
F-02	Reducir los Costos de Operación	F-02-01	Efectuar un estricto control presupuestario verificando el cumplimiento de los costos de operación planificados
F-03	Implementar nuevos proyectos de inversión	F-03-01	Buscar alternativas para el financiamiento para el nuevo proyecto de integración vertical, sin poner en riesgo la estructura financiera del grupo
F-04	Aumentar ingresos por exportación por la venta de nuevos productos	F-04-01	Poner en marcha la Planta de producción de Congelados de Pelágicos para la exportación
F-05	Acrecentar los ingresos financieros provenientes del exterior	F-05-01	Invertir en nuevos productos financieros en el exterior con riesgo calculado.

Cuadro 6.4. Matriz Estratégica desde la perspectiva del cliente grupo Servigrup.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		PAQUETE DE INICIATIVAS	
C-01	Garantizar la provisión de un producto de calidad con bajo contenido de sal	C-01-01	Trabajar con los capitanes de las embarcaciones con un plan de incentivos con la finalidad de obtener un mayor porcentaje de captura de las tallas desde + 7,5 en adelante por menor contenido de sal
		C-01-02	Cumplir con los requisitos estipulados por nuestros clientes en cuanto a la calidad del atún
C-02	Ampliar la cartera de clientes por la venta de nuevos productos	C-01-02	Aperturar una nueva cartera de clientes para los nuevos productos por medio de instituciones como ProEcuador
		C-02-01	Implementar nuestra página Web como herramienta para la captación de nuevos clientes
		C-02-02	Trabajar en el desarrollo de las marcas y sus logos para los nuevos productos por su categoría

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6.5. Matriz Estratégica desde la perspectiva de procesos internos Servigrup.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		PAQUETE DE INICIATIVAS	
P-01	Lograr la eficiencia operativa mediante la mejora de los procesos internos	P-01-01	Implementar la reingeniería de procesos en todas las áreas dentro de la organización.
		P-01-02	Medir el cumplimiento de entrega de informes de Estados Financieros a la Gerencia por parte del Dpto de Contabilidad.
		P-01-03	Medir la atención al cliente interno por parte del departamento de Compras y Logística
		P-01-04	Medir el cumplimiento del cierre del inventario en el sistema y la entrega de informes de consumos mensuales
		P-01-05	Medir el cumplimiento de la fecha de cierre de mes en el área de cuentas pagar
P-02	Diversificar los productos enfocados hacia nuevos mercados	P-02-01	Adquirir una línea de producción innovadora con equipos de última tecnología para la elaboración de los nuevos productos.
P-03	Asegurar el cumplimiento de las mejores prácticas de calidad, seguridad y medio ambiente	P-03-01	Desarrollar en el Comité de HSQE un Checklist para el control de las mejores prácticas en todos los procesos involucrados en la cadena de valor
		P-03-02	Mantener en correcto funcionamiento nuevos activos tales como las embarcaciones pesqueras

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6.6. Matriz Estratégica desde la perspectiva del aprendizaje grupo Servigrup.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		PAQUETE DE INICIATIVAS	
A-01	Retener y motivar al talento humano generando un compromiso con la organización	A-01-01	Implementar un plan de desarrollo individual por cada trabajador para contribuir a la retención de los mismos
		A-01-02	Realizar el plan de carrera para cada uno de los trabajadores a largo plazo
		A-01-03	Mejorar el clima laboral dentro de la organización trabajando en capacitaciones motivacionales
A-02	Automatizar los procesos de la organización	A-02-01	Adquirir una plataforma tecnológica en función del crecimiento de la organización
		A-02-02	Automatizar el mayor número de procesos dentro de la organización
A-03	Monitorear que toda la organización este alineada a la misión, visión y las estrategias corporativas	A-03-01	Utilizar la intranet como herramienta de comunicación organizacional.
		A-03-02	Implementar las evaluaciones de desempeño para identificar el logro de metas y cumplimiento de labores
A-04	Incrementar los informes gerenciales por parte de las distintas áreas dentro de la organización	A-04-01	Elaborar y ejecutar un plan de capacitación al EAR sobre temas que sirvan para desarrollar el pensamiento estratégico
A-05	Empoderar a todos los ejecutivos dentro de la organización para hacer frente a los nuevos desafíos.	A-05-01	Crear una comisión dedicada al Benchmarking y técnicas de prospectiva estratégica.

Fuente: elaboración propia

6.4 DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN

Cuadro 6.7. Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva Financiera Grupo Servigrup.

PERSPECTIVA FINANCIERA												
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		PAQUETE DE INICIATIVAS		INDICADORES DE MONITOREO		FRECUENCIA		LÍMITE		META		RESPONSABLE
F-01	Incrementar el margen de rentabilidad y la rotación de los activos	F-01-01	Explotar en su totalidad la infraestructura de soporte en posorja que al momento no está siendo utilizada para el desarrollo de estos nuevos proyectos	F-01-01-01	Índice del Retorno sobre activos ROA (Resultado Neto/ Activo Total*100)	F-01-01-01	trimestral	F-01-01-01	1%	F-01-01-01	3%	Gerente de Operaciones
		F-01-02	Incrementar la rentabilidad sobre ventas cumpliendo la planificación de las capturas anuales.	F-01-02-01	Captura Real/ Capturas planificadas * 100	F-01-02-01	x viaje	F-01-02-01	85%	F-01-02-01	100%	
F-02	Reducir los Costos de Operación	F-02-01	Efectuar un estricto control presupuestario verificando el cumplimiento de los costos de operación planificados	F-02-01-01	Costos reales/Costos presupuestados * 100	F-02-01-01	trimestral	F-02-01-01	85%	F-02-01-01	100%	Coordinador de Presupuestos y Costos
F-03	Implementar nuevos proyectos de inversión	F-03-01	Buscar alternativas para el financiamiento para el nuevo proyecto de integración vertical, sin poner en riesgo la estructura financiera del grupo	F-03-01-01	Ratio de Endeudamiento: Pasivo Total / Patrimonio neto	F-03-01-01	trimestral	F-03-01-01	0,5	F-03-01-01	0,8	Gerente Financiero
F-04	Aumentar ingresos por la exportación de nuevos productos	F-04-01	Poner en marcha la Planta de producción de Congelados de Pelágicos para la exportación	F-04-01-01	Utilidad neta planta pélagicos / Utilidad Neta del Grupo	F-04-01-01	mensual	F-04-01-01	12%	F-04-01-01	30%	Gerente de Operaciones
F-05	Acrecentar los ingresos financieros provenientes del exterior	F-05-01	Invertir en nuevos productos financieros en el exterior con riesgo calculado.	F-05-01-01	Inversiones en el Exterior / Total de Inversiones	F-05-01-01	trimestral	F-05-01-01	30%	F-05-01-01	40%	Jefe de Tesorería

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6.8. Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva del Cliente Grupo Servigrup.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE												
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		PAQUETE DE INICIATIVAS		INDICADORES DE MONITOREO		FRECUENCIA		LÍMITE		META		RESPONSABLE
C-01	Garantizar la provisión de un producto de calidad con bajo contenido de sal	C-01-01	Trabajar con la tripulación de las embarcaciones con la finalidad de obtener un mayor porcentaje de captura de las tallas desde + 7,5 en adelante por menor contenido de sal	C-01-01-01	Total de T.M. castigadas por Sal en el viaje/ total de captura en T.M. por viaje * 100	C-01-01-01	x viaje	C-01-01-01	10%	C-01-01-01	0%	Gerente de Operaciones
				C-01-01-02	Total de T.M. premiadas al capitán/ Total de T.M. Premium Low * 100	C-01-01-02	x viaje	C-01-01-02	50%	C-01-01-02	100%	
		C-01-02	Cumplir con los requisitos estipulados por nuestros clientes en cuanto a la calidad del atún	C-01-02-01	Notas de crédito por rechazo/ Total de ingresos ordinarios* 100	C-01-02-01	x viaje	C-01-02-01	5%	C-01-02-01	0%	
C-02	Ampliar la cartera de clientes por la venta de nuevos productos	C-01-02	Aperturar una nueva cartera de clientes para los nuevos productos por medio de instituciones como ProEcuador	C-01-01-02	Ingreso por nuevos productos/Total Ingresos del Grupo	C-01-01-02	trimestral	C-01-01-02	10%	C-01-01-02	30%	Gestor de Ventas y Cobranzas
		C-02-01	Implementar nuestra página Web como herramienta para la captación de nuevos clientes	C-02-01-01	Cientes captados por página Web/ Total de clientes activos* 100	C-02-01-01	trimestral	C-02-01-01	10%	C-02-01-01	50%	
		C-02-02	Trabajar en el desarrollo de las marcas y sus logos para los nuevos productos por su categoría	C-02-01-02	% Avance en el desarrollo de nuevas marcas / % Avance planificado	C-02-01-02	trimestral	C-02-01-02	70%	C-02-01-02	100%	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6.9. Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva de Procesos Internos Grupo Servigrup.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS												
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		PAQUETE DE INICIATIVAS		INDICADORES DE MONITOREO		FRECUENCIA		LÍMITE		META		RESPONSABLE
P-01	Lograr la eficiencia operativa mediante la mejor de los procesos internos	P-01-01	Implementar la reingeniería de procesos en todas las áreas dentro de la organización.	P-01-01-01	% Nuevos procesos puestos en marcha por área / Total de nuevos procesos establecidos por área	P-01-01-01	Trimestral	P-01-01-01	70%	P-01-01-01	100%	Jefe de Sistemas
		P-01-02	Medir el cumplimiento de entrega de informes de Estados Financieros a la Gerencia por parte del Dpto de Contabilidad.	P-01-02-01	Fecha planificada para entrega de Estados Financieros -Fecha de entrega de Estados Financieros a la Gerencia	P-01-02-01	Mensual	P-01-01-02	85%	P-01-02-01	100%	Contador General
		P-01-03	Medir la atención al cliente interno por parte del departamento de Compras y Logística	P-01-03-01	Fecha de salida de la embarcación - Fecha de cierre de orden de compra	P-01-03-01	Mensual	P-01-01-03	1	P-01-03-01	3	Jefe de Compras y Logística
		P-01-04	Medir el cumplimiento del cierre del inventario en el sistema y la entrega de informes de consumos mensuales	P-01-04-01	fecha de cierre de inventario- Fecha planificada de cierre del inventario mensual	P-01-04-01	Mensual	P-01-01-03	3	P-01-04-01	0	Jefe de Compras y Logística
		P-01-05	Medir el cumplimiento de la fecha de cierre de mes en el área de cuentas pagar	P-01-05-01	Fecha de cierre de ctas por pagar- Fecha planificada de cierre de cuentas por pagar	P-01-05-01	Mensual	P-01-01-03	3	P-01-05-01	0	Contador General
P-02	Diversificar los productos enfocados hacia nuevos mercados	P-02-01	Adquirir una línea de producción innovadora con equipos de última tecnología para la elaboración de los nuevos productos.	P-02-01-01	% Avance en adquisición de línea de producción / Avance planificado	P-02-01-01	Mensual	P-02-01-01	70%	P-02-01-01	100%	Gerente de Operaciones
P-03	Asegurar el cumplimiento con las mejores prácticas de calidad, seguridad y medio ambiente	P-03-01	Desarrollar en el Comité de HSQE un Checklist para el control de las mejores prácticas en todos los procesos involucrados en la cadena de valor	P-03-01-01	% Avance en el desarrollo del Checklist / % Avance planificado	P-03-01-01	Mensual	P-03-01-01	70%	P-03-01-01	100%	Comité HSQE
		P-03-02	Mantener en correcto funcionamiento nuestros activos tales como las embarcaciones pesqueras	P-03-02-01	Fecha de arribo de la embarcación pesquera - Fecha de ingreso y aprobación de solicitud de compras de bienes y servicios	P-03-02-01	x viaje	P-03-02-01	5	P-03-02-01	7	Gerente de Operaciones

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6.10. Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva del Aprendizaje Grupo Servigrup.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE												
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		PAQUETES DE INICIATIVAS		INDICADORES DE MONITOREO		FRECUENCIA		LÍMITE		META		RESPONSABLE
A-01	Retener y motivar al talento humano generando un compromiso con la organización	A-01-01	Implementar un plan de capacitación para el desarrollo de habilidades para cada trabajador con la finalidad de contribuir a la retención de los mismos	A-01-01-01	Rotación del Personal: ((Contrataciones+Desvinculaciones /2)/ Promedio de trabajadores del periodo)	A-01-01-01	semestral	A-01-01-01	15%	A-01-01-01	0%	Jefe de Talento Humano
		A-01-02	Realizar el plan de carrera para cada uno de los trabajadores a largo plazo	A-01-01-02	Nro de trabajadores promovidos dentro de la organización / Promedio de trabajadores en el periodo* 100	A-01-01-02	Anual	A-01-01-02	2%	A-01-01-02	10%	
		A-01-03	Mejorar el clima laboral dentro de la organización trabajando en capacitaciones motivacionales	A-01-03-01	Trabajadores satisfechos con las condiciones del trabajo/ Promedio de trabajadores en el periodo*100	A-01-03-01	Trimestral	A-01-03-01	70%	A-01-03-01	100%	
A-02	Automatizar los procesos de la organización	A-02-01	Adquirir una plataforma tecnológica en función del crecimiento de la organización	A-02-01-01	% Avance en el proceso de adquisición de la nueva plataforma tecnológica/ %Avance planificado	A-02-01-01	Mensual	A-02-01-01	70%	A-02-01-01	100%	Jefe de Talento Humano y Jefe de Sistemas
		A-02-02	Automatizar el mayor número de procesos dentro de la organización	A-02-02-01	Total de procesos efectuados en el software por área/ Total de procesos establecidos por área	A-02-02-01	Trimestral	A-02-02-01	70%	A-02-02-01	>=90%	
A-03	Monitorear que toda la organización este alineada a la misión, visión y las estrategias corporativas	A-03-01	Utilizar la intranet como herramienta de comunicación organizacional.	A-03-01-01	Total de comunicaciones enviadas/total comunicaciones planificadas*100	A-03-01-01	Trimestral	A-03-01-01	70%	A-03-01-01	100%	Jefe de Talento Humano
		A-03-02	Implementar las evaluaciones de desempeño para identificar el logro de metas y cumplimiento de labores	A-03-02-01	Total de evaluaciones de desempeño efectuadas /Total de trabajadores* 100	A-03-02-01	Trimestral	A-03-02-01	70%	A-03-02-01	100%	
A-04	Incrementar los informes gerenciales por parte de las distintas áreas dentro de la organización	A-04-01	Elaborar y ejecutar un plan de capacitación al EAR sobre temas que sirvan para desarrollar el pensamiento estratégico	A-04-01-01	Número de capacitaciones ejecutadas/ número de capacitaciones planificadas* 100	A-04-01-01	Trimestral	A-04-01-01	70%	A-04-01-01	100%	Jefe de Talento Humano
A-05	Empoderar a todos los ejecutivos dentro de la organización para hacer frente a los nuevos desafíos.	A-05-01	Crear una comisión dedicada al Benchmarking y técnicas de prospectiva estratégica.	A-05-01-01	Nro. De Capacitaciones en Benchmarking y T.C efectuadas / Total de capacitaciones de Benchmarking y T.C. planificadas * 100	A-05-01-01	Trimestral	A-05-01-01	70%	A-05-01-01	100%	Jefe de Talento Humano

Fuente: elaboración propia

CAPITULO VII GESTIÓN DE RIESGOS

7.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS DEL GRUPO SERVIGRUP

Cuadro 7.1. Matriz de riesgos de objetivos estratégicos Grupo Servigrup

MATRIZ DE RIESGOS					
GRUPO SERVIGRUP					
FECHA DE INICIO: 01/01/2015					
FECHA DE TÉRMINO PROPUESTA: 31/12/2018					
#	Riesgo (si)	Posible resultado (entonces)	Síntoma	Plan de acción	Responsable de la acción de respuesta
1	La dificultad de reclutar personal de calidad para su incorporación en la organización	Incumplimiento de metas establecidas para el proyecto pelágicos	Retraso en las actividades de inicio del proyecto pelágicos	Desarrollar perfiles y un listado de por lo menos 3 candidatos por cada posición de la Unidad de Negocio. Iniciar el proceso de reclutamiento y selección por lo menos 1 mes antes del inicio del proyecto.	Talento Humano
2	Una capacidad limitada de captura por la aparición de un fenómeno del niño	Esto puede ocasionar que no se cumpla con el presupuesto de capturas para el año.	Pronósticos emitidos por el servicio oceanográfico.	Revisar toda la información oceanográfica posible que nos permita tomar decisiones anticipadas para mejorar la captura por medio de nuevas herramientas pesqueras	Operaciones Navales
3	Escasez de repuestos importados para la reparación de los componentes de las embarcaciones pesqueras por salvaguardas	La falta de los repuestos puede ocasionar incrementos en el costo y el tiempo previsto para las reparaciones planificadas en la veda de las embarcaciones	Dificultad para conseguir los repuestos requeridos para las reparaciones de veda.	Cotizar los repuestos en el mercado un mes antes de la planificación de la veda. Considerar una lista de proveedores extranjeros que puedan entregar los repuestos en tiempo, costo y calidad requeridos.	Compras y Logística
4	Es posible que los acuerdos con la Unión Europea UE no se completen según lo programado.	Retraso en la aprobación de los acuerdos con la Unión Europea puede causar enormes problemas en las exportaciones.	Por la inestabilidad política del gobierno ecuatoriano estas negociaciones se están viendo afectadas con incumplimientos en los acuerdos establecidos	Monitorear la aprobación de los acuerdos con la Unión Europea.	Presidencia
5	Crisis Económica por inestabilidad Política	Decrecimiento de la demanda, reducción de personal, disminución de la inversión privada	Información macroeconómica emitida por los diferentes analistas	Ajustes presupuestarios, manejo reservas en tesorería para hacer frente a la crisis.	Financiero
6	Inestabilidad de precio internacional de los commodities	Deficit en el cumplimiento de las metas pronosticadas.	Incumplimiento sostenido del presupuesto de ventas	Control de costos de operación, mejorar negociaciones con los proveedores fijando mayores plazos	Presupuestos y Costos, Operaciones Navales, Compras y Logística

Fuente: elaboración propia

#	Riesgo (si)	Posible resultado (entonces)	Síntoma	Plan de acción	Responsable de la acción de respuesta
7	Resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización por la implementación de la compensación por evaluaciones de desempeño	Pérdida de la Productividad, Renuncias, falta de participación por parte del personal	Falta de motivación y compromiso en el personal	Capacitación al personal sobre la nueva metodología de evaluación de desempeño y su utilización para futuras compensaciones.	Talento Humano
8	Resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización por la implementación de una nueva herramienta tecnológica	falta de colaboración del personal para el levantamiento de información en la nueva plataforma tecnológica.	Retraso en las implementación de la plataforma tecnológica en la organización	Capacitación al personal para el desarrollo de sus habilidades de trabajo en equipo para el éxito en la reingeniería de procesos.	Talento Humano
9	Accidentes en zona de pesca por falta de cumplimiento de las normas de seguridad.	Infracción al deber objetivo de cuidado para las faenas de pesca, manipuleo. Infracción al Reglamento de Seguridad e Higiene del trabajo.	Tripulantes accidentados por no cumplir con las normas de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el estricto cumplimiento de los manuales de seguridad y salud ocupacional. • Utilizar profusamente la señalética y la mayor cantidad de letreros y avisos en los barcos, Capacitar a la tripulación en seguridad, primeros auxilios, y el uso de extintores en caso de incendio. 	Capitanes y Jefes de seguridad
10	Responsabilidad Penal por incumplimiento por parte de la tripulación de las normas pesqueras y de medio ambiente	Realización de faenas de pesca en aguas cercanas a Reservas Marinas y/o Desviación de las artes de pesca y/o captura inintencional de delfines.	Sanciones por el incumplimiento de las normas pesqueras.	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con la vigilancia GPS de las embarcaciones archivando en medio magnético los trayectos de cada viaje y levantando reportes de cada evento irregular. • Obtención del certificado de DOLPHIN SAFE. • Dotar a los Capitanes de los barcos e instruirlos sobre la legislación completa relacionada a las especies protegidas y a las vedas correspondientes. • Incorporar en el contrato de los Capitanes la respectiva cláusula en la que se indique expresamente que cualquier violación a estas normas es de su exclusiva responsabilidad, y que por tanto responderán legalmente ante la ocurrencia de cualquier infracción. 	Capitán Navegador

Fuente: elaboración propia

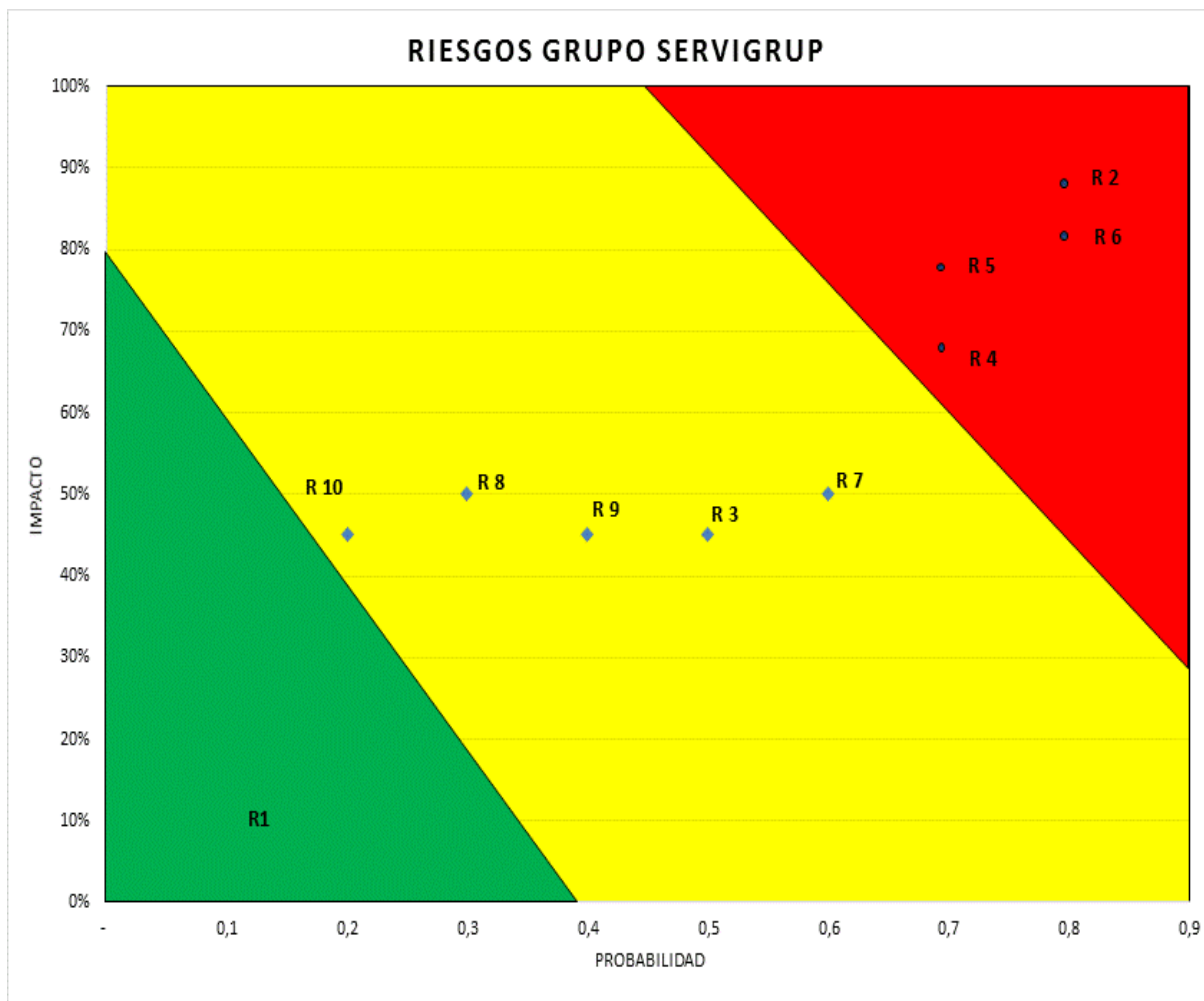
7.2 CUANTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DETECTADOS.

Tabla 7.1. Cuantificación de los riesgos detectados del Grupo Servigrup.

Nro.	Riesgo	Probabilidad	Probabilidad %	Impacto	Impacto %
1	La dificultad de reclutar personal de calidad para su incorporación en la organización	Baja	0,10	Bajo	10%
2	Una capacidad limitada de captura por la aparición de un fenómeno del niño	Alta	0,80	Alto	90%
3	Escasez de repuestos importados para la reparación de los componentes de las embarcaciones pesqueras por salvaguardas	Media	0,50	Medio	70%
4	Es posible que los acuerdos con la Unión Europea UE no se completen según lo programado.	Alta	0,70	Alto	70%
5	Crisis Económica por inestabilidad Política	Alta	0,70	Alto	80%
6	Inestabilidad de precio internacional de los commodities	Alta	0,80	Alto	85%
7	Resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización por la implementación de la compensación por evaluaciones	Media	0,60	Medio	70%
8	Resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización por la implementación de una nueva herramienta tecnológica	Baja	0,30	Medio	60%
9	Accidentes en zona de pesca por falta de cumplimiento de las normas de seguridad.	Media	0,40	Medio	70%
10	Responsabilidad Penal por incumplimiento por parte de la tripulación de las normas pesqueras y de medio ambiente	Baja	0,20	Medio	60%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7.1. Gráfica de probabilidad e impacto de los riesgos detectados.



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la ilustración 6.12, la organización se enfrenta con cuatro riesgos de gran impacto y probabilidad de ocurrencia como son: la capacidad limitada de captura por la aparición del Fenómeno del Niño, el posible retraso en las negociaciones de Ecuador con la Unión Europea, la crisis económica en el Ecuador como consecuencia de la inestabilidad política del actual gobierno y la inestabilidad de los precios de los *commodities*. Se deben ejecutar los planes de acción estipulados y ejercer un estricto control de la gestión que realizan los responsables de cada uno de ellos para la prevención de los mismos.

7.3 PLAN DE CONTINGENCIA EN CASO DE OCURRENCIA DE LOS RIESGOS

El plan de contingencia se ha elaborado con el supuesto de ocurrencia de algunos de los riesgos que se han enumerado con la finalidad de hacer frente a este tipo de

situaciones que se presentan de manera imprevista de tal manera de que la organización tenga la oportunidad de reaccionar ante ello y mitigar el riesgo.

Cuadro 7.2. Plan de Contingencia para los riesgos detectados.

Nro.	Riesgo	PLAN DE CONTINGENCIA
1	La dificultad de reclutar personal de calidad para su incorporación en la organización	Subcontratar empresa de consultoría de talento humano para que se encargue de realizar el proceso de selección en base al perfil que se requiera
2	Una capacidad limitada de captura por la aparición de un fenómeno del niño	Incrementar los paños de las redes para la captura de atún en mayor profundidad, utilización de equipos CAT SAT con la finalidad de contar con información oceanográfica en tiempo real y conocer donde se encuentra la pesca, adquirir permisos de pesca en otros países como Perú para todas las embarcaciones.
3	Escasez de repuestos importados para la reparación de los componentes de las embarcaciones pesqueras por salvaguardas	Mantener un stock de estos repuestos en base a una correcta planificación de los trabajos de reparaciones mayores en la veda.
4	Es posible que los acuerdos con la Unión Europea UE no se completen según lo programado.	Trabajar en conjunto con los gremios y cámaras pertinentes en la formación de una comisión que presente la solicitud de sus necesidades para el cierre de las negociaciones con la UE, así también trabajar en la apertura de nuevos mercados.
5	Crisis Económica por inestabilidad Política	Frente a una crisis económica la decisión urgente es de cambiar la estructura de colocación del circulante incrementando el porcentaje que se mantiene en el exterior por una posible desdolarización.
6	Inestabilidad de precio internacional de los commodities	Reducción de Gastos Fijos como agasajos, viajes, gastos de gestión, servicios complementarios, consultorías, finalmente si no se encuentra más alternativas de reducción de costos y gastos una reestructuración de los departamentos existentes.
7	Resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización por la implementación de la compensación por evaluaciones de desempeño	Iniciar el proceso de selección para sustitución del personal que no está comprometido con la cultura organizacional.
8	Resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización por la implementación de una nueva herramienta tecnológica	Iniciar el proceso de selección para sustitución del personal que no está comprometido con la cultura organizacional.
9	Accidentes en zona de pesca por falta de cumplimiento de las normas de seguridad.	En el caso de un accidente menor cualquier tripulante debe estar capacitado para dar primeros auxilios con el botiquín que mantiene cada embarcación pesquera, en caso de gravedad se coordina con el Jefe de Seguridad Integral para la atención inmediata en el centro médico más cercano, el departamento de Talento Humano será el encargado en comunicar a los familiares del trabajador su estado de salud y el lugar donde fue trasladado.
10	Responsabilidad Penal por incumplimiento por parte de la tripulación de las normas pesqueras y de medio ambiente	El Gerente de Operaciones deberá comunicarse de manera inmediata con los abogados del grupo con la finalidad de acudir al ente regulador correspondiente.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se planteó como uno de sus objetivos específicos establecer un diagnóstico situacional del Grupo Servigrup para lo cual se elaboraron entrevistas no estructuradas a los principales ejecutivos, se procesaron encuestas las mismas que fueron entregadas a los ejecutivos de los diferentes departamentos dentro de la organización, las preguntas incluidas en las mismas han permitido analizar la cultura de la empresa, el estilo del management y la estrategia corporativa.

Como resultado se obtuvo que gran parte de la organización afirma que existe una falta de constancia en el propósito de la visión y el credo empresarial es decir que no se practica en su totalidad la filosofía de la empresa establecida en su misión y visión. Se puede denotar que desde las responsabilidades y el organigrama estructural no se encuentran lo suficientemente difundidos a lo largo y ancho de la compañía por lo tanto las funciones, procesos y procedimientos no pueden ser correctamente ejecutados ni puestos en marcha si no se definen cada uno de los responsables.

No se han puesto en marcha herramientas de evaluación del desempeño que permitan analizar la productividad del talento humano y establecer futuros incrementos en las remuneraciones en base al cumplimiento de objetivos establecidos para cada uno de los colaboradores, siendo el control de gestión como tal solo en base a cifras visibles basada en información numérica sin complementarse con información cualitativa.

Dentro de los factores positivos de este análisis profundo a la organización, se plantea que el personal señala el respeto que existe de parte de los colaboradores a las decisiones tomadas por los representantes del grupo, que existe una visión basada en la globalización, que se mantienen condiciones de trabajo flexibles y humanitarias, que se trabaja con una relación de lealtad con los clientes con la prestación de un servicio, precio y entrega basado en principios éticos.

Se efectuó el análisis de la información financiera de los últimos tres años resaltando que los resultados de la empresa presentan un fuerte decrecimiento como consecuencia de la caída de los precios del atún por un exceso de pesca en el Océano

Pacífico Occidental, ocasionado principalmente por la necesidad de regulaciones pesqueras, a esto se le suma la disminución de capturas por la anunciada aparición del Fenómeno del Niño por lo que se ha producido el calentamiento de las aguas donde se efectúa la pesca ocasionando que las especies como el atún migren por la falta de condiciones para sobrevivir.

Otro de los objetivos específicos fue la elaboración de la Planeación Estratégica la misma que fue diseñada con la herramienta del análisis FODA donde se establecieron estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y supervivencia. Posteriormente se aplicó la metodología del Balanced Scorecard para la transmisión de las estrategias a todos los miembros de la organización de las cuatro perspectivas de este modelo de gestión.

Se estructuró el mapa estratégico corporativo, el mismo que fue elaborado con la metodología de causa y efecto, cada una de las estrategias despliega un paquete de iniciativas que se convierten en factores claves de éxito, mismos que serán monitoreados con indicadores de gestión que tendrán establecida su frecuencia de medición, meta y responsable, el conjunto de todos estos ratios es conocido como el Cuadro de Mando Integral.

Como último punto dentro de los objetivos se ha estructurado una matriz de riesgos con su probabilidad de ocurrencia e impacto, lo que permite prever situaciones que puedan presentarse e interferir en la consecución de las metas de la organización, para poder mitigar estos riesgos se han efectuado un listado de planes de acción con cada uno de sus responsables y un plan de contingencia en el caso de presentarse el conflicto.

8.2 RECOMENDACIONES

Como recomendaciones para la organización se pueden enlistar las siguientes:

- La difusión de la clarificación de la visión, misión y valores corporativos para que toda la organización conozca la razón de ser de la organización, su cultura y la cartera de visiones al menos de los próximos tres años.
- Plantear el organigrama estructural a toda la organización con la finalidad asignar responsables para cada una de las funciones, procesos y procedimientos ya establecidos.
- La puesta en práctica de la reingeniería de procesos, aunque al momento la organización no cuenta con la plataforma tecnológica que se adapte a sus necesidades, se

deben ejecutar los nuevos procesos en las distintas áreas con la finalidad de mejorar los mismos.

- El departamento de sistemas debe proponer un nuevo proyecto de adquisición de una plataforma tecnológica para la automatización de procesos.

- La ejecución de la Planeación Estratégica en donde cada uno de los jefes departamentales entregue sus planes operativos anuales para la consecución de los objetivos estratégicos 2015-2018.

- Designar a un Jefe de Planificación y Control que cuente con la autoridad necesaria para efectuar una estricta revisión de la gestión de los ejecutivos aplicando la metodología propuesta en este trabajo de investigación con la finalidad de que toda la organización se encuentre alineada con las estrategias corporativas.

- La difusión y la puesta en marcha por medio del Departamento de Talento Humano de las evaluaciones de desempeño como herramienta para desarrollar las fortalezas y superar las debilidades de cada colaborador, donde en un futuro con la aplicación del método del BSC se pueda analizar el cumplimiento de los objetivos con resultados cuantificables e indicadores cualitativos.

- Brindar la apertura y las herramientas necesarias al departamento de Talento Humano para que éste pueda capacitar al personal en el desarrollo de nuevas habilidades y competencias, motivación y la creación de un mejor clima laboral con la finalidad de hacer frente a los nuevos desafíos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparisi J., Giner A., & Ripoll V. (2009). *Análisis del proceso de implementación de un sistema de gestión estratégica: estudio de caso del cuadro de mando integral en la autoridad portuaria de Valencia*. Revista Española de Financiación y Contabilidad.
- Apaza, M., *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*. Breña, Instituto Pacífico, 2010.
- Gallardo, J., *Administración estratégica, de la visión a la ejecución*, Alfaomega Grupo Editor S.A., México, 2012.
- Govindarajan V., Robert, N. *Sistemas de Control de Gestión, México D.F., México, Duodécima edición, 2008*.
- Hernández, R., Fernández C., Baptista P., *Metodología de la investigación*, México D.F., México, Cuarta edición, 2006.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2010). *Análisis y evaluación integral de empresas*. México: IMCP.
- Kaplan, R y Norton, D *El Cuadro de Mando Integral*, España, Gestión 2000, Tercera edición, 2009.
- Kaplan, R. y Norton, D., *The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, Harvard Business Press, Tercera edición, 2009.
- Kaplan, R. y Norton, D., *Mapas Estratégicos Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*, Gestión 2000, Barcelona, 2004.
- Kaplan, R. y Norton, D., *Alignment incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización*, Gestión 2000, Barcelona, 2004.
- KPMG Auditores Consultores Ltda. (2006). *Entendiendo la administración del riesgo empresarial*, (p.10).
- Kerlinger, F., *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*, México, D.F., México, Nueva Editorial Interamericana, 1979.
- Luna, A., *Administración estratégica*, México D.F., México, Grupo Editorial Patria, 2014.
- Malhotra, N., *Investigación de mercados*, Pearson Prentice Hall, México, 2008.

- Medina J., *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*, Quito, Ecuador, Primera edición, 2009.
- Muñiz, L. y Enric, M., *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona 2005.
- Ormaza, F., (2015). **El Fenómeno del Niño 2014 ¿Qué pasó?**, *Revista Ecuador Pesquero*, 72, 38-39.
- Ortiz, A., *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*, Bogotá, Colombia, Segunda edición, 2005.
- Porter M., *Competitive Advantage*, Nueva York, the Free Press, 1985.
- Sainz J., *El plan estratégico en la práctica*, Madrid, España, Tercera edición, 2012.