

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO SOSTENIBLE PARA LA EMPRESA FAMILIAR MOLINOS
HIDALGO, C.A.**

Presentado por:

Vera Rodríguez, Luis Jorge

Para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Tutor:

Guillén Guédez, Ana Julia

Caracas, enero de 2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

**DESARROLLO SOSTENIBLE PARA LA EMPRESA FAMILIAR MOLINOS
HIDALGO, C.A.**

Presentado por:

Vera Rodríguez, Luis Jorge

Para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Tutor:

Guillén Guédez, Ana Julia

Caracas, enero de 2014

Señores:

Director Postgrado en Administración en Empresas
Dirección General de Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello
Presente.

Referencia: APROBACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo de Grado de Maestría, presentado por el ciudadano **Luis Jorge Vera Rodríguez, C.I. N° 14.675.031**, para optar al grado de **Magister en Administración de Empresas**, cuyo título es “**DESARROLLO SOSTENIBLE PARA LA EMPRESA FAMILIAR MOLINOS HIDALGO, C.A.**” y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

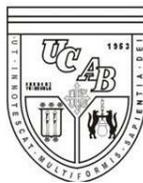
En la ciudad de Caracas, a los 9 días del mes de enero de 2014

Ana Julia Guillén Guédez
C.I.N° 7.599.767

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas, organizaciones y autores que han dado su aporte para poder construir esta investigación, tales como mi tutora Prof. Ana Julia Guillén quien me fue llevando de la mano por todo el proceso de plantear y luego desarrollar el proyecto. A la empresa Molinos Hidalgo quienes amablemente me autorizaron a desarrollar este proyecto con ellos, a la Universidad Católica Andrés Bello por su excelente sistema de apoyo en postgrado que brinda los recursos necesarios para culminar exitosamente este proceso. Por supuesto a los autores relacionados en la bibliografía por su profuso aporte conceptual que facilitó mucho el desarrollo de este trabajo con enfoque de aplicación práctica más que de investigación de base muy acorde con el entregable requerido por el usuario final, la empresa.

Mi más sentido agradecimiento a todas aquellas personas que contribuyeron a facilitarme el camino para llegar a esta posición, tal es el caso de mi esposa e hijos a quienes agradezco primero por ser mi motivación a mejorar por ellos, y que además tuvieron la paciencia de darme el espacio para dedicar el tiempo necesario. A mis padres por supuesto, de donde vengo y por quienes soy, que me han colocado con su esfuerzo en una posición privilegiada para llegar a este punto del camino.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DESARROLLO SOSTENIBLE PARA LA EMPRESA FAMILIAR
MOLINOS HIDALGO, C.A.**

Autor: Vera Rodríguez, Luis Jorge

Tutor: Guillén Guédez, Ana Julia

Año: 2014

RESUMEN

El objeto de esta investigación fue identificar una metodología donde se analicen: la estructura de toma de decisiones, la eficiencia del proceso productivo y la gerencia de costos enmarcado en el entorno socioeconómico tanto local como internacional para diseñar un modelo robusto que dentro del marco de una empresa familiar asegure la supervivencia, sostenibilidad y crecimiento de la empresa Molinos Hidalgo, C.A. en un horizonte de corto, mediano y largo plazo, influyendo en la visión para definir el plan estratégico. El estudio comenzó por identificar mediante investigación de campo, bibliografía y encuestas, cuales son las fortalezas y oportunidades de mejora del negocio y cuáles son las oportunidades y amenazas para encontrar nichos de mercado locales e internacionales afines al “know-how” de la empresa. Proponiendo redefiniciones en el sistema de toma de decisiones, la visión y procesos operacionales. Seguidamente, se diseñó un sistema robusto para concretar estas iniciativas. Se concluye que a pesar de ser un gran desafío, es posible sobrevivir y tomar ventajas competitivas a corto plazo en el entorno planteado por el socialismo del siglo XXI y a largo plazo con el dinamismo, flexibilidad y anticipación adecuados para abordar con éxito entornos socioeconómicos cambiantes. Reforzando el gobierno familiar mediante buenas prácticas para tomar ventajas de la diferenciación entre familia, propiedad y control redescubiertas como tales por la bibliografía más reciente. Dándole un nuevo significado a su actual visión, llevándole de vuelta al original empuje que le hizo pionera imprimiéndole la conciencia de los grandes logros que puede forjar un reducido grupo de personas.

Palabras clave: empresa familiar, sostenibilidad, plan estratégico, gobernanza, gobernanza.

Línea de Investigación: Organización y dirección de empresas. Gerencia Estratégica Empresarial.

Código UNESCO 5311.07 Investigación operativa.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ASOTRIGO: Asociación de Molinos de Trigo.

BCG: “Boston Consulting Group” (Grupo de consultoría de Boston).

BSC: “Balanced Score Card” (Cuadro de mando).

CEO: “Chief executive officer” (Director ejecutivo).

CERES: “Coalition for Environmentally Responsible Economies” (Coalición de Economías Ambientalmente Responsables).

CMI: Cuadro de Mando Integral.

DOFA: Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

EBITDA: “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization” (Ganancias antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización).

EFE: Matriz evaluación de los factores externos.

EFI: Matriz evaluación de los factores internos.

EFQM: “European Foundation of Quality Management” (Fundación Europea de Gestión de la Calidad).

ERP: “Enterprise Resource Planning” (Planificación de Recursos Empresariales).

FCA: Flujo de caja del accionista.

FCD: Flujo de caja de la deuda.

FCL: Flujo de caja libre.

FPSS: Suplemento para el Sector de Procesamiento de Alimentos

GE: General Electric

GMO: “Genetically Modified Organisms” (Organismos genéticamente modificados).

GRI: “Global Reporting Initiative” (Iniciativa global de reporte).

HACCP: “Hazard Analysis and Critical Control Point” (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).

hh: horas hombre.

HRW: “Human rights watch” (Observatorio de derechos humanos).

IE: Matriz interna-externa.

ILO: “International Labor Organization” (Organización Internacional del Trabajo).

INN: Instituto Nacional de Nutrición.

INPC: Índice Nacional de Precios al Consumidor.

ISO: “International Standards Organization” (Organización Internacional de Normalización).

IUCN: “International Union for Conservation of Nature and Natural Resources” (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales).

Kg: Kilogramo.

KPI: “Key Performance Indicator” (Indicador clave de rendimiento).

Kw: Kilovatio.

Km: Kilómetro.

LOTTT: Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras.

m³: Metro cúbico.

MCPE: Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa

MGE: Matriz de la gran estrategia

MOLINOS HIDALGO C.A.: Molinos Hidalgo, C.A.

MM: Millones

MPC: Matriz del perfil competitivo.

MPPA: Ministerio del Poder Popular para la Alimentación

NO_x: Óxido nitroso.

OEA: Organización de Estados Americanos.

ONG: Organización no gubernamental.

OSHA: "Occupational Safety and Health Administration" (Administración de Seguridad y Salud).

PEYEA: Posición estratégica y evaluación de la acción.

PIB: Producto Interno Bruto.

PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

PYME: Pequeña y mediana empresa.

SPACE: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.

TIR: Tasa interna de retorno

TON: Tonelada.

TM: Tonelada métrica

SA: "Social Accountability" (Responsabilidad Social).

SAP: "Systeme Anwendungen Produkte" (Sistemas Aplicaciones Productos).

SO_x: Óxido de sulfuro.

USD: "United States Dollars" (Dólares de los Estados Unidos).

VEF: Bolívar Venezolano Fuerte.

VPN: Valor presente neto.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	
RESUMEN.....	v
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	4
Planteamiento del problema	4
Interrogantes de la Investigación	5
Sistematización de la investigación	5
Objetivos de la investigación.	5
Objetivo general.	5
Objetivos específicos.....	6
Justificación.....	6
Alcance.....	6
Limitaciones.	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
Antecedentes.	9
Bases teóricas.....	14
Identificación de Indicadores de modelo de desarrollo de sostenibilidad. ..	18
Indicadores de gobernanza para PYMES.....	33

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	48
Estrategia competitiva.	49
Paradigma de Porter.....	50
Paradigma de cooepetencia.	50
Paradigma de designio estratégico.....	50
Paradigma de hipercompetencia.	50
Posicionamiento estratégico.	51
Mapa estratégico.	51
Planes y proceso de planificación.....	51
Bases legales.	52
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	54
Consideraciones generales.	54
Tipo de investigación.....	54
Unidad de análisis.	54
Procedimientos por objetivos.....	55
Operacionalización de las variables.....	56
Consideraciones éticas.....	56
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL.....	58
Reseña histórica.....	58
Misión.....	59
Visión.	59
Valores.	59
Organigrama.	60
CAPÍTULO V. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE	61

Análisis interno.	61
Modelo de las siete “S” de McKinsey.	65
Cultura organizacional.	67
Informe de sostenibilidad 2012 Molinos Hidalgo, C.A.	67
Resultados del indicador de gobernanza de Molinos Hidalgo, C.A.	74
Análisis externo.	76
Entorno para Venezuela.	76
Escenarios situacionales para Venezuela.	77
Escenarios alternos para Venezuela.	79
Análisis macroeconómico para Venezuela.	80
Análisis de la industria para Venezuela.	82
Estudio de Mercado.	86
Paradigma de Porter.	94
Paradigma de cooepetencia.	94
Paradigma de designio estratégico.	95
Paradigma de hipercompetencia.	95
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	96
Cuadro de mando integral.	98
Imagen objetivo en las cuatro perspectivas del CMI para Molinos Hidalgo, C.A.	99
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE FACTORES CLAVE	104
Análisis de la industria para Venezuela.	104
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).	105
CAPÍTULO VII. DIAGNÓSTICO BASADO EN LOS FACTORES CLAVE	112

Aplicación del modelo balanceado como herramienta de diagnóstico.	112
Fortalezas y debilidades	117
Informe de sostenibilidad de Molinos Hidalgo, C.A.	118
Índice de gobernanza de Molinos Hidalgo, C.A.	122
CAPÍTULO VIII. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	127
Índice de gobernanza de Molinos Hidalgo, C.A.	127
Destino estratégico con el modelo balanceado.....	131
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	136
CAPÍTULO IX. DESARROLLO DE LA SOSTENIBILIDAD	139
Plan estratégico.....	144
Análisis económico financiero de ampliación de la capacidad de producción.....	146
Jerarquía de iniciativas.....	159
Planes funcionales estratégicos y operativos.	161
Plan estratégico	168
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	173
Objetivo específico 01. Identificar los factores e indicadores clave del modelo de desarrollo de sostenibilidad.	173
Objetivo específico 02. Analizar los factores e indicadores clave de este modelo.....	173
Objetivo específico 03. Realizar el diagnóstico basado en estos factores e indicadores clave.....	174
Objetivo específico 04. Formular las estrategias del modelo de sostenibilidad.	175
Recomendaciones.....	178
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	181

ANEXO N°1	188
Código de Ética Profesional Colegio de Ingenieros de Venezuela.....	188
ANEXO N°2	191
Modelo de cuestionario para determinar el índice de gobernanza en una PYME	191
ANEXO N°3.....	213
Cuestionario para determinar el índice de gobernanza en Molinos Hidalgo, C.A.	213
Índice de gobernanza de Molinos Hidalgo, C.A.	213

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proporción en volumen de la producción por rubro.....	63
Gráfico 2: Calificación académica del personal directamente operativo.....	66
Gráfico 3: Distribución de costo de materia prima.....	68
Gráfico 4: Distribución de materias primas por volumen.	69
Gráfico 5: Resultados totales del indicador de gobernanza por componente. ...	76
Gráfico 6: Participación de mercado en trigo panadero.	77
Gráfico 7: Estadística de producción de harina de trigo para panadería.	87
Gráfico 8: Estadística de ventas de harina de trigo de MOLINOS HIDALGO C.A.	88
Gráfico 9: Registro de participación en el mercado.....	89
Gráfico 10: Comparación de registro de ventas de Molinos Hidalgo con las ventas de haber mantenido el 7% de participación registrada en el 2001.....	89
Gráfico 11: Proyección de ventas para participar con el 12% del mercado.....	91
Gráfico 12: Comparación de capacidad de molienda de trigo instalada para mantener 12% del mercado entre régimen actual de tres turnos y régimen de cuatro turnos.....	91
Gráfico 13: Estimación del costo de una línea de molienda.	92
Gráfico 14: Proyección de participación en el mercado.	93
Gráfico 15: Matriz PEYEA “SPACE” vector direccional de MOLINOS HIDALGO C.A. a partir de la Tabla 25.....	108
Gráfico 16: Flujo de capital a través de “stakeholders” de Molinos Hidalgo C.A.	118
Gráfico 17: Diagrama de Pareto de las oportunidades de mejora en gobernanza. Porcentaje respecto a la brecha total.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de Molinos Hidalgo.....	60
Figura 2: Configuración organizacional de la cadena de valor operativa de Molinos Hidalgo.	62
Figura 3: Ubicación de la planta de Molinos Hidalgo.....	71
Figura 4: Formulación de escenarios situacionales para Venezuela.	79
Figura 5: Modelo de las cinco fuerzas de Porter para la industria harinera en Venezuela.....	82
Figura 6: Modelo balanceado de Molinos Hidalgo.....	113
Figura 7: Árbol estratégico para Molinos Hidalgo.....	131
Figura 8: Mapa estratégico de Molinos Hidalgo.	140
Figura 9: Flujos físicos en Molinos Hidalgo. Actividades operativas y estratégicas.	161
Figura 10: Flujos de información en Molinos Hidalgo. Actividades operativas y estratégicas.	162
Figura 11: Mapa para el plan estratégico 2014 de Molinos Hidalgo.	169
Figura 12: Plan estratégico y plan operativo Molinos Hidalgo 2014.	171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones y elementos del indicador.	37
Tabla 2: Significado de los grados de consolidación de los principios generales de gobernanza.	43
Tabla 3: Significado de los grados de amplitud con que se considera a los diversos “stakeholders”	44
Tabla 4: Significado de los grados de efectividad en el trabajo del directorio.	45
Tabla 5: Análisis de Pareto del puntaje máximo posible para los 16 temas del indicador de gobernanza.	46
Tabla 6: Matriz comparativa de modelo de sostenibilidad de (Global Reporting Initiative, 2011) y modelo de gobernanza (Yacuzzi, 2007)	47
Tabla 7: Etapas para la formulación de estrategias.	48
Tabla 8: Operacionalización de las variables.	56
Tabla 9: Identificación de impulsores de costos para Molinos Hidalgo. Fortalezas específicas.	65
Tabla 10: Resultados Totales para la empresa MOLINOS HIDALGO C.A.	75
Tabla 11: Variables macroeconómicas para Venezuela.	81
Tabla 12: Examen detallado de cómo el poder de negociación de suplidores afecta el negocio.	83
Tabla 13: Poder de negociación de compradores para afectar el negocio.	84
Tabla 14: Cómo afectará al negocio la entrada de un nuevo competidor.	84
Tabla 15: Cómo las amenazas de sustitutos afectarían el negocio.	85
Tabla 16: Rivalidad entre competidores.	85
Tabla 17: Estadística de consumo de harina de trigo per cápita.	87
Tabla 18: Matriz de evaluación de factores internos (EFI).	96
Tabla 19: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).	97
Tabla 20: Matriz del perfil competitivo (MPC).	98
Tabla 21: Análisis de entorno para Venezuela en las cuatro perspectivas.	99
Tabla 22: Análisis de valor por etapas de proceso en la cadena de valor.	102
Tabla 23: Análisis de costos por etapa de la cadena de valor.	103
Tabla 24: Matriz debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA) de MH.	106
Tabla 25: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA “SPACE”) de MH.	107
Tabla 26: Matriz interna-externa (IE).	109
Tabla 27: Matriz de la gran estrategia (MGE).	110
Tabla 28: Diagnóstico en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para MH.	114

Tabla 29: Diagnóstico en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para MH.....	115
Tabla 30: Diagnóstico en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para MH.....	116
Tabla 31: Diagnóstico en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para Molinos Hidalgo C.A.	116
Tabla 32: Cuadro resumen de fortalezas y debilidades.	117
Tabla 33: Nivel de desarrollo en los grados de consolidación de los principios generales de gobernanza en la empresa MH.	122
Tabla 34: Nivel de desarrollo en los grados de amplitud con que se considera a los diversos “stakeholders” en la empresa MH.	123
Tabla 35: Nivel de desarrollo en los grados de efectividad en el trabajo del directorio en la empresa MOLINOS HIDALGO C.A.	124
Tabla 36: Análisis de Pareto del puntaje de la empresa MOLINOS HIDALGO C.A. para los 16 temas del indicador de gobernanza.	125
Tabla 37: Indicadores representativos derivados del Pareto.....	128
Tabla 38: Destino estratégico de Molinos Hidalgo en las cuatro perspectivas del CMI.....	132
Tabla 39: Destino estratégico de Molinos Hidalgo en las cuatro perspectivas del CMI.....	133
Tabla 40: Destino estratégico de Molinos Hidalgo en las cuatro perspectivas del CMI.....	134
Tabla 41: Destino estratégico de Molinos Hidalgo en las cuatro perspectivas del CMI.....	135
Tabla 42: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).	137
Tabla 43: Cuadro de mando integral: objetivos, indicadores y metas a tres años para MH.....	141
Tabla 44: Iniciativas por perspectiva.	142
Tabla 45: Matriz de correspondencia entre las iniciativas y los objetivos de Molinos Hidalgo.	143
Tabla 46: Relación ante iniciativas y funciones de la cadena de valor.	145
Tabla 47: Programación de iniciativas de Molinos Hidalgo.	146
Tabla 48: Proyecciones inflacionarias y precios de venta.	147
Tabla 49: Proyección de costos.	147
Tabla 50: Proyección de ingresos.....	147
Tabla 51: Estructura de inversiones y financiamiento.	148
Tabla 52: Depreciación.....	148
Tabla 53: Estructura de financiamiento.....	149
Tabla 54: Tablas de amortización.....	149
Tabla 55: Proyección del flujo de caja libre.....	150

Tabla 56: Proyección de tasa de impuesto.	151
Tabla 57: Proyección del flujo de caja del inversionista.	152
Tabla 58: Capacidad de pago del servicio de la deuda.	153
Tabla 59: Proyección del flujo de caja del financiamiento.	153
Tabla 60: Proyección de la comprobación de los flujos de caja.	154
Tabla 61: Cálculo de la tasa de descuento del accionista.	154
Tabla 62: Proyección del valor presente neto, la tasa interna de retorno y “payback”	155
Tabla 63: Análisis de sensibilidad.	156
Tabla 64: Resultados de la evaluación financiera.	157
Tabla 65: Resumen de iniciativas en la perspectiva de procesos.	158
Tabla 66: Resumen de iniciativas en la perspectiva de capacidades.	158
Tabla 67: Resumen de iniciativas en la perspectiva de accionistas y total.	158
Tabla 68: Resumen de iniciativas en la perspectiva de clientes.	159
Tabla 69: Jerarquía de iniciativas para Molinos Hidalgo.	160
Tabla 70: Metas de actividades directas en el proceso de información.	163
Tabla 71: Metas de actividades directas en el proceso físico.	164
Tabla 72: Metas para las actividades directas del ciclo de efectivo.	165
Tabla 73: Metas para las actividades indirectas.	166
Tabla 74: Metas para las actividades de dirección.	167
Tabla 75: Recursos requeridos por tipo de actividad.	168
Tabla 76: Cuadro de mando integral Molinos Hidalgo. Plan estratégico 2014.	170
Tabla 77: Variables operativas que pasan al plan estratégico Molinos Hidalgo 2014.	172
Tabla 78: RESULTADOS TOTALES.....	212
Tabla 79: Sección I. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANZA.....	213
Tabla 80: Sección II. “STAKEHOLDERS”	217
Tabla 81: Sección III. EL TRABAJO DEL DIRECTORIO.....	226

INTRODUCCIÓN

El objeto del proyecto de investigación es el diseño de un modelo robusto de supervivencia y sostenibilidad para la empresa Molinos Hidalgo, C.A. (MOLINOS HIDALGO C.A.).

Se presentan grandes retos en principio para la sostenibilidad, tales como un entorno descrito como socialismo del siglo XXI, la supervivencia del control de la estructura familiar y la apertura arancelaria a mercados regionales comparativamente más competitivos en el rubro de harinería. Retos para lograr mejoras en la calidad, reducción y control de costos y competencia local. Retos al crecimiento por la restricción y/o saturación del mercado en los nichos actuales de comercialización, valoración gubernamental de productos alternativos y alto riesgo que compromete la inversión.

Sin embargo cada escenario descrito como retador, no deja de ser a la vez una fuente de oportunidades competitivas. Por ejemplo, el socialismo del siglo XXI propone relaciones con países catalogados como principales compradores mundiales de harina de trigo, implicando oportunidades de exploración en esos mercados apalancados en el modelo de liderazgo asumido por Venezuela con influencia en ellos. El gobierno de la familia recientemente ha sido redescubierto por el mundo académico como una fortaleza inexplorada a nivel teórico considerando el impacto en el PIB (Producto Interno Bruto) y empleo que tienen las empresas familiares en países desarrollados y en vías de desarrollo desde grandes empresas hasta medianas y pequeñas, por lo que su éxito comienza a analizarse en el marco del cumplimiento de buenas prácticas que diferencien y potencien las ventajas de los tres ejes: familia, propiedad y control. El control de costos en el estado actual de la organización es una gran oportunidad donde muy probablemente puedan verse rápidos resultados en cuanto se logren describir y controlar aspectos tales como la merma y rendimientos, mejorando las posibilidades competitivas. La apertura a mercados regionales altamente

competitivos es un tema que requiere especial atención. Brasil por ejemplo se podría percibir como amenaza a la vez que como oportunidad de negocios. Debido a que su industria maneja mayores volúmenes y excedentes de productos derivados de la harina, lo que eventualmente impactaría nuestra demanda local de harina al desplazar con sus productos a la industria local galletera o de pastas, por ejemplo. Pero a la vez, es uno de los mayores importadores de harina en el mercado internacional que implicaría una posibilidad de negocios. Argentina por su parte es uno de los principales productores de trigo en el mercado mundial con lo que podríamos lograr mejoras en costos de concretarse el traslado de la reducción de las barreras arancelarias.

Se establece un modelo de negocios que proponga fortalecimiento en los siguientes focos estratégicos: empresa familiar, buenas prácticas de gobernanza y sostenibilidad.

La investigación se desarrollará en diez capítulos:

Capítulo I. Propuesta de investigación: en este capítulo se definen los objetivos generales y específicos, se justificará el propósito, la importancia, utilidad y aportes.

Capítulo II. Marco teórico: se relacionan los antecedentes investigados, las bases teóricas que soporta los conceptos aplicados y las legales relacionadas con el tema.

Capítulo III. Marco metodológico: describe el proceso de investigación, el sistema de recolección de datos, análisis de resultados. Incluirá consideraciones éticas derivadas de la disciplina profesional del autor.

Capítulo IV. Marco organizacional: se presenta la información de la empresa tal como reseña histórica, misión, visión, valores y organigrama.

Capítulo V. Se identifican los factores e indicadores clave del modelo de desarrollo de sostenibilidad.

Capítulo VI, Análisis de factores clave del modelo de desarrollo de sostenibilidad. Se indaga los factores habilitadores del modelo de desarrollo de sostenibilidad en la organización en estudio.

Capítulo VII, Diagnóstico basado en estos factores e indicadores clave.

Capítulo VIII, Formulación de estrategias.

Capítulo IX, Propuesta de desarrollo de la sostenibilidad.

Capítulo X, Conclusiones y recomendaciones.

Por último las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

La empresa desde su fundación, siendo la pionera (Medina, 1989), ha enfrentado innumerables retos, pero nunca antes al punto que comprometan su supervivencia: sucesión, socialismo del siglo XXI, incorporación a mercados regionales sin barreras arancelarias, competitividad por mejoras en procesos administrativos y productivos, por lo que urge una redefinición de su visión apalancada en un análisis estructurado de sostenibilidad.

Durante su existencia ha mantenido una línea que podría llamarse conservadora en cuanto a su posición en el mercado que se refleja en su visión *“Consolidarnos como pionera en la industria del trigo en Venezuela, manteniendo nuestro liderazgo en volumen, rentabilidad e innovación, conservando el respaldo y la confianza de las marcas preferidas por nuestros clientes, para mantener óptimos niveles de operatividad y de producción con camino a lograr el 12%¹ del mercado”* Sin embargo el entorno descrito implica redimensionar el concepto de pionero, ampliar y explotar el espacio geográfico, redimensionar el tamaño, cuestionar la rentabilidad y ampliar el campo de innovación, marcas y clientes. Mejorar niveles de operatividad y producción, redefinir metas más amplias de participación de mercado o mejor dicho mercados.

Hasta ahora se ha interpretado el concepto de empresa familiar como una institución transitoria, en crecimiento, con limitaciones a largo plazo y dificultades de sobrevivencia a la sucesión. Sin embargo, estudios recientes han demostrado que es la institución predominante en el mundo en cuanto a su impacto en el PIB de todos los países, desarrollados y en vías de desarrollo. Que no es una etapa transitoria ni restringida a pequeñas y medianas empresas, de hecho hay un gran número de grandes empresas a nivel mundial

¹ Distribución porcentual 2013 en Gráfico 6 página 77

que siguen siendo familiares. Que su sobrevivencia va más allá de la tercera generación, de hecho hay múltiples ejemplos de varias generaciones. Que no necesariamente los valores y conflictos familiares afectan a la empresa, más bien se han descrito casos y buenas prácticas donde los valores familiares potencian los valores y la imagen corporativa y que las buenas prácticas logran engranar con gran efectividad a la familia, la propiedad y el control de la corporación. Por lo que este trabajo explora y fomenta las prácticas que fortalecen el statu quo a este respecto.

Se formula un modelo robusto que reorienta agresivamente la visión al entorno socioeconómico, potencie las fortalezas de la empresa familiar y establezca un plan estratégico a largo plazo. Asegurando la sostenibilidad por la vía las buenas prácticas de gobernanza.

Interrogantes de la Investigación

¿Cuál debe ser el plan estratégico para asegurar la sostenibilidad conciliado con el esquema de empresa familiar?

Sistematización de la investigación

- Establecer la metodología para analizar la situación actual.
- Definir cuáles son los factores críticos del negocio.
- Adecuar las herramientas estratégicas a las necesidades particulares de la empresa.

Objetivos de la investigación.

Objetivo general.

Desarrollar la sostenibilidad de la empresa familiar Molinos Hidalgo C.A.

Objetivos específicos.

- Identificar los factores e indicadores clave del modelo de desarrollo de sostenibilidad.
- Analizar los factores e indicadores clave de este modelo.
- Realizar el diagnóstico basado en estos factores e indicadores clave.
- Formular las estrategias del modelo de sostenibilidad.

Justificación.

La investigación tiene el propósito de encontrar un modelo robusto que permita reorientar la visión y el plan estratégico apalancados en las ventajas del statu quo del gobierno familiar.

La problemática se resolverá en la medida que este informe proponga mecanismos viables e interesantes basados en el conocimiento de la situación y de las oportunidades.

La viabilidad de las propuestas de este informe, resultarán en beneficios para tres sectores: los accionistas vistos como estructura familiar, operaciones y la competitividad de la empresa.

El aporte de este estudio será enmarcar el crecimiento sostenible de una empresa familiar sobreviviente a la segunda generación en un entorno planteado por el socialismo del siglo XXI.

Alcance.

El estudio está motivado por asegurar la sobrevivencia en el largo plazo de la empresa MOLINOS HIDALGO C.A. Restringiendo la propuesta a la exploración de las ventajas derivadas del gobierno familiar, sin proponer alternativas a este. Considerando hallazgos en estudios recientes sobre las potencialidades de esta forma de gobierno sin límite generacional o de dimensión. Con esta orientación se proponen iniciativas estratégicas de buenas prácticas de gobernanza y

sostenibilidad usando como guía la metodología del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2001).

El entregable como informe de trabajo de grado es un documento académico producto del análisis de la información bibliográfica arbitrada preexistente, estudios y encuestas de campo.

Limitaciones.

Un plan estratégico debe incluir mil y una variables que influyen o son influidas por todas las partes interesadas y el entorno, tal y como se resume en las bases teóricas. Pretender cubrirlas todas en un solo proyecto de tesis, compromete la viabilidad de este, por lo que se restringe la investigación a la construcción de dos aspectos que se modelan como el basamento y el frontón del templo griego de la estrategia. El basamento en este proyecto lo representa la condición base de gobierno familiar, sobre el que se emplazan las propuestas de buenas prácticas de gobernanza y sostenibilidad. El frontón lo representa la visión estratégica que también es alcance de este proyecto. Estos dos aspectos por si solos no garantizan los resultados, por lo que en un trabajo posterior debe edificarse el tercer componente, los pilares de la estrategia, sobre los requerimientos de las partes interesadas y el entorno, además de los otros enfoques resumidos en las bases teóricas.

Se trata de un trabajo individual y sin recursos de personal para distribuir tareas intensivas de investigación en campo, por lo que las poblaciones de datos consideradas toman en cuenta la disponibilidad en personal y tiempo.

Otra realidad importante está relacionada con la confidencialidad de la información a la que se accedese en la etapa diagnóstica y que resulta imprescindible para plantear un plan estratégico que tome en cuenta antecedentes con datos duros. Por lo que se planteó a la empresa MOLINOS HIDALGO C.A. un acuerdo de confidencialidad en el manejo de la información recopilada y las conclusiones derivadas de esta. Por lo que el informe incluye

conclusiones referidas a investigación de campo no disponibles en el cuerpo del informe.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes.

(Barugel, 2005), analiza las características de una empresa de familia partiendo de la gran contribución al desarrollo de las economías donde actúan y resaltando la alta probabilidad de desaparición en sus primeros años. Imprime el término gobernanza corporativa como la separación entre los tres subsistemas característicos de este tipo de empresa, a saber: familia, propiedad y control. Describe ventajas respecto a las no familiares tales como: visión a más largo plazo, mayor unidad de objetivos entre accionistas, mayor velocidad de decisión, mayor dedicación a la empresa entre otras. Así como en el caso venezolano con Empresas Polar, destaca grandes corporaciones familiares como Cargill y muy antiguas como la italiana Beretta con quince generaciones. En cambio lista puntos débiles: superposición de roles familiares con los empresariales, nepotismo, control y secreto, largos liderazgos, vulneración de la unidad de mando y tasa de reinversión insuficiente entre otros.

Hay referencias de empresas similares donde ya se ha establecido un esquema de gobierno orientado a la sostenibilidad. Es el caso de Harineras Villamayor en España donde en su informe de sostenibilidad (Villamayor, 2005) muestra una empresa familiar fundada en 1934 con una capacidad de 465 TM/día (MOLINOS HIDALGO C.A.: 250 TM/día) inserta en un proceso de mejoramiento continuo con referencia a estándares internacionales tales como el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, el sistema de gestión medioambiental ISO 14.001 un código del buen gobierno para la empresa sostenible, certificación SA 8000 de responsabilidad social, implantación del Modelo de la (Global Reporting Initiative, 2013) para elaborar la Memoria de Sostenibilidad, gestión de procesos según normas ISO 9.001:00, ISO 14001:04, modelo EFQM de Calidad Total, implantación de análisis de peligros HACCP y planes estratégicos cada tres años con tres implicaciones: económicas, medioambientales y sociales.

Negocios afines y en países de la región han demostrado el poder de la diversificación. En (Newbery, 2012) se presenta a Molinos Río de la Plata elogiando su sólida administración, su diversificación y el constante aumento de ventas producto de recientes adquisiciones en los últimos diez años. Su proyecto inversor apunta al largo plazo y a seguir generando sinergias en dos áreas de negocios: marcas y gráneles.

Para la industria alimenticia, el entorno sociopolítico venezolano es una realidad con retos más visibles que oportunidades. (Francés, 2007) Destaca que no es un problema nuevo, más bien se remonta a la década de los años cincuenta donde es notable la escasa comunicación de la élite económica con la élite política. Desde entonces las empresas se han tratado de amoldar a las políticas cambiantes haciendo gala de una notable flexibilidad y capacidad de adaptación hasta ahora poco reconocida. Desde esa década, los sucesivos gobiernos han sido intervencionistas y con gran poder económico. A mediados de los ochenta las empresas fueron descritas como: jóvenes, muy diversificadas, familiares y apenas competitivas entre otros adjetivos. La apertura de 1989 obligó a las empresas manufactureras a reinventarse drásticamente sin las barreras arancelarias ni prohibición de importaciones. La empresa nacional salió fortalecida del proceso de apertura.

Entre 1989 y 1993 repuntó la inversión privada, con lo cual comenzó la recuperación del empleo y el salario real. El punto más alto en el desarrollo de la industria manufacturera se ubica entre 1984 y 1994. El sistema proteccionista anterior estaba arraigado y tenía numerosos dolientes, tanto entre los empresarios como entre los políticos. Rafael Caldera llegó al gobierno en 1993 con la promesa de revertir las políticas de apertura tildadas de neoliberales. La crisis bancaria de 1994, mal manejada por el gobierno, produjo la intervención de 18 bancos y afectó el sesenta por ciento de la capacidad del sistema financiero. Logró destruir la confianza para invertir. En sus primeros años, entre 1999 y 2001, el actual gobierno mantuvo la política económica del gobierno anterior. Sin embargo, su actitud ante la empresa privada fue más dura. Realizó

importaciones sin pago de aranceles e impuestos, en desmedro de la producción nacional. Firma de numerosos acuerdos comerciales que favorecieron a los productores extranjeros. El sector privado venezolano se dedicaba cada vez más al comercio y los servicios. A partir de 2005 el gobierno bolivariano se declara socialista, lo cual vino a modificar de nuevo el entorno de la empresa nacional. Las invasiones y expropiaciones de fincas e inmuebles urbanos, ocurridas en los últimos años, han puesto en entredicho los derechos de propiedad sin que el sistema judicial salga en su defensa. Este nuevo factor de incertidumbre ha venido a desalentar la inversión privada, exigua desde la década de los ochenta.

Pronunciamientos directos hacia la industria del trigo en particular aparecen como notas de prensa en sitios oficiales de internet tales como (Alayón, 2012) del Instituto Nacional de Nutrición (INN), órgano adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (MPPA), donde se declara que existe un excesivo consumo del trigo que vulnera la soberanía alimentaria por hacernos dependientes de las importaciones. Propone el consumo de productos sustitutos (Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, 2011) e indexa al consumo de trigo, enfermedades relacionadas con sobrepeso, diabetes e hipertensión. Por lo que anuncian que ya se están tomando acciones para disminuir el consumo de derivados del trigo. En la campaña del INN para mejorar los hábitos alimenticios de la población el MPPA diseña un trompo donde gráficamente agrupa los alimentos (Instituto Nacional de Nutrición, 2011) y ex profeso no se incluye el pan, propone la sustitución del trigo por maíz y arroz, con la intención de reducir la percepción del pan como acompañante ideal en cada día. Anuncia también el diseño de formulación para elaboración de pastas hechas con arroz y maíz. Publica además gráficas de tendencia donde muestra una reducción en la disponibilidad del trigo comparado con la harina precocida y el arroz pulido (Instituto Nacional de Nutrición, 2009).

En diferentes notas de prensa se evidencian solicitudes al gobierno por parte de la (Asociación de Molinos de Trigo ASOTRIGO, 2012), la (Asociación

Venezolana de Fabricantes de Pastas, 2012) y (Agroindustria, 2012) requiriendo considerar medidas para adecuarse a los riesgos para estas industrias derivadas de la inclusión de Venezuela en el Mercosur y la revisión de los controles de precios para detener las pérdidas generadas por ese concepto.

Un informe de (Miró y Bertolasi, 2009), ilustra el comportamiento del mercado mundial de trigo, donde evidencia un mayor crecimiento mundial del consumo de maíz y del arroz respecto al trigo, aunque el consumo per cápita se ha mantenido relativamente estable. Notamos en este informe un dato interesante como oportunidad de negocios y es que países como Brasil, Bolivia y Cuba, quienes son actuales aliados estratégicos de Venezuela, figuran entre los principales importadores de harina.

(Díaz, 2006) examina varios conceptos de gobernanza como las interrelaciones de todas las partes interesadas de manera formal e informal donde amplía la participación de actores tales como el público, sociedad y gobierno.

Otra perspectiva destaca el papel del fundador, quien inicia el enlace entre la familia y la empresa siendo clave entender su escala de valores que influirán en el futuro de la misma (García, 2001). En este trabajo doctoral el sistema de valores de los fundadores se clasifica en valores empresariales y valores psicosociales. Donde las dimensiones son orientación a la empresa (empresa como fin) frente a la orientación a la familia (empresa como medio). Estas dimensiones determinadas por la taxonomía de los fundadores de empresas familiares: fundador estratégico, de tradición familiar y artífice, implican un enfoque, una visión del entorno y una disponibilidad de recursos de la familia diferentes. Analiza el proceso de socialización de los potenciales sucesores, tomando en cuenta aspectos como la ausencia de planificación en el relevo generacional, consideraciones de roles por género y la relación con terceros dentro de la organización, muchas veces signada por la desconfianza. La tesis doctoral de (Barroso, 2013), pone el acento en la formación profesional de los sucesores no solamente para capturar de manera deliberada el conocimiento

de sus predecesores sino que también y principalmente, logren una base intelectual específica al negocio que les permita mantener vivo el espíritu emprendedor y sean capaces de abrir nuevos caminos a la empresa.

(Mamani, 2006) considera conclusiones tales como que un plan estratégico pasa por definir metas y proyectos apalancados en sistemas de soporte como gestión de gente, tecnologías de información, sistemas de planificación y de gestión. Tomando en consideración que al tratarse de una empresa familiar, será necesaria una reingeniería de gobierno corporativo. El plan estratégico debe ser ambicioso, es decir, romper paradigmas enraizados tales como “no podemos ser grandes porque siempre hemos sido pequeños”. Implica esto profesionalizar la organización y reajustar los pocos recursos humanos y financieros para superar la inercia de bajos estándares de calidad y entrar en un agresivo proceso de certificación tales como en calidad (ISO 9000), ambiente (ISO 14.001) y seguridad ocupacional (OSHA 18.000). Otro paradigma a considerar es “lo que es mío, no lo comparto” que impide acceder a recursos financieros con nuevos accionistas, por supuesto, bajo la premisa de que el gobierno debe permanecer en la familia.

(Ravizza, 2012) cuestiona el grado de competencia por la alta concentración de firmas donde no se producen nuevas entradas y si ocurren en cambio fusiones. Donde estas altas economías de escala imponen barreras a la entrada de nuevas firmas y propicia las prácticas colusivas. Aunque no es concluyente, también toma en cuenta factores adicionales como la homogeneidad del producto que ofrecen las firmas como una característica dentro del universo de carteles. Este trabajo es de particular interés como antecedente para evaluar la conducta competitiva de la industria, de manera que podamos hacer planteamientos de iniciativas viables en cuanto a participación de mercado en el plan estratégico.

(Eluchans, 2011) hace un análisis comparativo del rendimiento y costos de trabajadores de jornada parcial versus los trabajadores de jornada completa. Parte del hallazgo de que los primeros trabajan más intensamente mientras que

los segundos pasan más tiempo “haciendo nada” por lo que los trabajadores de jornada parcial resultan más productivos. El interés en las conclusiones de este trabajo radica en el análisis comparado entre los costos de mano de obra bajo diferentes modalidades de contratación y la conciliación con regulaciones en la LOTTT que busca incentivar la contratación a la vez que otorgue efectiva protección social a los trabajadores.

(Carmona, 2007) muestra una metodología para evaluar los costos relacionados con la remuneración a trabajadores calificados versus no calificados. Aunque las conclusiones de este informe tienen fuertes componentes relacionados con una economía abierta, ajena a nuestra realidad, es interesante porque nos da herramientas útiles para hacer este mismo análisis siendo nuestro aporte, la adecuación a las condiciones autóctonas.

(Romero, 2006) analiza la dinámica del impacto del salario mínimo sobre el empleo formal. Antecedente interesante para el análisis al tomar en cuenta que la definición de un salario mínimo deriva de un concepto de mercado de trabajo imperfecto que requiere la intervención del estado. Aunque no está muy claro de a qué tipo de trabajador protege ni si el efecto esperado se logra al empujar a los trabajadores no calificados y a los jóvenes hacia el trabajo informal (sin contrato de trabajo).

Bases teóricas.

Para entender el concepto de empresa familiar (Tápies, 2011) define las particularidades de este modelo de propiedad y gestión. Resumiendo cuales han sido las principales líneas de investigación en este campo en las últimas décadas. Independientemente de su tamaño, una empresa es considerada familiar si: la mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión del fundador o sus parientes, la posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa, al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía.

Destaca además que la empresa familiar es la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial internacional.

(Barugel, 2005) define las etapas de desarrollo de una empresa de familia con las crisis relacionadas entre estas. Comenzando por la etapa fundacional de alta creatividad y la estructura de sistema solar donde el fundador interactúa directamente con todos los funcionarios, seguida por la etapa de organización funcional donde aumenta la complejidad demandando especialización y comienzan las crisis por la necesidad de compartir información y respetar la unidad de mando que no es compatible con el sistema solar. Superada esta viene la etapa de delegación donde ya se consolida la estructura funcional y se respeta el principio de unidad de mando, se miden resultados y la caja de la familia logra separarse de la caja de la empresa. Culmina con la etapa de coordinación donde es posible distinguir entre decisiones de gerenciamiento y decisiones de control. En las dos primeras etapas se superponen la propiedad y el control, logrando separarse en las dos restantes.

Autores como (Ogliastri, 2007) y (Chiner, 2011) desarrollan lo que denominan como “Prácticas de buen gobierno en las empresas de familia” como un código de reglas de juego para la alta dirección de la empresa, en particular su junta directiva. Orientado a garantizar la supervivencia a largo plazo, evitando conflictos destructivos entre accionistas y gerentes o entre accionistas mayoritarios y minoritarios. Resaltando la importancia del consejo de familia en el fomento del diálogo, la comunicación, la información y formación y la vivencia del conjunto de valores como su estabilidad y unidad accionaria. El objetivo de legado a las siguientes generaciones aporta una buena referencia en la toma de decisiones a largo plazo “¿será bueno esto que estamos decidiendo para la siguiente generación? ¿Nuestras decisiones están enfocadas a lograr la misión que tenemos como familia empresaria? (Chiner, 2011). Prácticas de buen gobierno en el consejo de administración son analizadas por (Canals, 2004) concluyendo entre otras cosas que el modo de afrontar conflictos de interés en un consejo de administración no es la regulación sino una división de

responsabilidades muy clara en el proceso de toma de decisiones transparentes. Dando como objetivo del consejo de administración el asegurar la supervivencia y la solidez de la empresa a largo plazo en tres dimensiones: económica, competitividad y organizativa.

Una visualización de la convivencia entre la empresa privada y el socialismo del siglo XXI es analizada en un debate entre (El Troudi y Márquez, 2007) donde responden desde sus puntos de vista opuestos a preguntas tales como: ¿Cuál sería el papel de la empresa social (cooperativas, empresas de producción social) en la economía venezolana? ¿De qué se ocuparía?, ¿Cómo enfrentarían las empresas sociales las exigencias de la eficiencia?, ¿Qué futuro tiene la empresa privada venezolana en el socialismo del siglo XXI?, ¿Qué condiciones debería cumplir la empresa privada para mantenerse a largo plazo en el socialismo?

“La capacidad de una empresa para adaptarse y responder a las oportunidades y presiones del entorno es uno de los aspectos más importantes en la búsqueda de la competitividad y de la supervivencia” (Sánchez, Sánchez, y Escribá, 2010).

Un factor importante para garantizar la subsistencia de las pequeñas y medianas empresas es el equilibrio entre los intereses de los empleados y los de la misma entidad tal y como lo analizan (Jiménez, Bustamante, y Bustamante, 2012). Destacando la importancia de que propietarios y directivos conozcan las destrezas y habilidades necesarias para crear en sus empleados el sentido de permanencia y lealtad, haciendo crecer en ellos el “Compromiso Organizacional”.

(Moyano, Maqueira, y Bruque, 2006) proponen una metodología que permite localizar una empresa dentro de una matriz que clasifica y caracteriza en cuatro grupos a las empresas en base a las variables tamaño y competencia, con miras a orientar las decisiones de carácter competitivo en las alternativas

estratégicas de: diferenciación, liderazgo de costos, crecimiento, alianzas e innovación.

En cuanto al análisis de costos, innovación y desarrollo, existe una metodología para la ingeniería de calidad diseñada por Taguchi para predecir problemas de calidad desde las etapas tempranas del desarrollo y diseño del producto (Wu y Wu, 1997), incluyendo los problemas asociados con las funciones del producto, contaminación y otros costos derivados después de la fabricación y puesta en el mercado. Definiendo robustez del diseño del producto en la medida que la relación señal/ruido sea más alta. Incluyendo todas las fuentes de variación y alteraciones del entorno. Es fundamental el diseño de parámetros y los factores de ruido son intencionalmente introducidos y exagerados.

“La estrategia puede ser percibida como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles...Luego muestra cómo una empresa puede influir en las fuerzas clave en su sector para crear una estructura más favorable para sí misma o expandir la torta para todos”. (Porter, 2008). Sobre esta base se dispone de herramientas de análisis tales como el “Modelo Diamante” de (Porter, 2008) y matrices de análisis de carteras de negocios para decidir donde se debe invertir, retirar o abandonar la inversión tales como la matriz BCG (Boston Consulting Group) o la matriz GE (McKinsey-General Electric) para analizar las fortalezas competitivas y la matriz “Space” para evaluar la posición estratégica.

Las estrategias alternativas en función de los factores críticos de éxito se evalúan aplicando la matriz MCPE (Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa) una vez desarrolladas las herramientas analíticas preliminares.

Con el procedimiento del BSC (Balanced Score Card) se alinearán las estrategias. (Francès, 2006)

Identificación de Indicadores de modelo de desarrollo de sostenibilidad.

(Global Reporting Initiative, 2011) “GRI” es una organización sin fines de lucro fundada por CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), Instituto Tellus y PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) dedicada a dar orientación y respaldo a las organizaciones en la elaboración de memorias de sostenibilidad, para lo que diseñó una guía de redacción definiendo indicadores clave de gestión para medir su desempeño relacionado con los “stakeholders” (reclamantes) en lo económico, ambiental, social, laboral y de gobierno entre otros. Además de la guía general, ha ido desarrollando guías sectoriales para que puedan ser comparadas internacionalmente las organizaciones afines. Así dispone de un Suplemento para el Sector de Procesamiento de Alimentos (FPSS) donde incluye indicadores de gestión para evaluar objetivos relacionados con el abastecimiento para tomar en cuenta aspectos de la producción de insumos primarios que no siempre están controlados por la industria y usualmente provienen de regiones con desbalances en relaciones laborales y ambientales.

GRI orienta la guía de sostenibilidad para medir el rendimiento de las organizaciones en sus relaciones ganar-ganar con las partes interesadas (“stakeholders”), entendiendo como partes interesadas a todos aquellos grupos con derecho a reclamar algo de la organización: accionistas, proveedores financieros, clientes, proveedores, empleados, comunidad, ambiente y gobierno. En el sector de procesamiento de alimentos se incorporan metas relacionadas con las consideraciones de sostenibilidad en las decisiones de abastecimiento y procura de materiales básicos, componentes y materia prima. Incorpora indicadores de salario y comercio justo, así como de organismos genéticamente modificados.

GRI declara su visión como “Una economía global sostenible donde las organizaciones gestionen responsablemente su desempeño e impactos

económicos, ambientales y sociales, y elaboren memorias de una forma transparente” (Global Reporting Initiative, 2013).

Una memoria de sostenibilidad expone información acerca del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de una organización. Permite medir el desempeño, establecer metas y gestionar los cambios necesarios. Es la plataforma para comunicar impactos de sostenibilidad positivos y negativos, y para capturar información que pueda influir en la política de la organización, su estrategia y sus operaciones de manera continua.

La redacción de memorias de sostenibilidad permite a la empresa:

- Mejorar su comprensión de los riesgos y las oportunidades a los que se enfrentan.
- Mejorar su reputación y la lealtad a la marca.
- Facilitar a los grupos de interés “stakeholders” (o reclamantes) la comprensión acerca del desempeño y los impactos de sostenibilidad.
- Hacer énfasis en la relación entre el desempeño financiero y no financiero.
- Influir en las políticas y la estrategia gerencial a largo plazo, así como en los planes de negocios.
- Comparar y evaluar el desempeño en materia de sostenibilidad con respeto a lo establecido en las leyes, normas, códigos, normas de funcionamiento e iniciativas voluntarias.
- Demostrar cómo la organización ejerce influencia y es influenciada por expectativas relacionadas con el desarrollo sostenible.
- Comparar el desempeño internamente a lo largo del tiempo, así como con otras organizaciones.

Indicadores de desempeño para el sector alimentos:

Adaptado de (Global Reporting Initiative, 2011).

Los principios para la redacción del reporte listados a continuación consisten en una definición, explicación y cuestionario que ayuda en su aplicación como una herramienta de auto diagnóstico.

Materialidad: la información en el reporte debe cubrir tópicos e indicadores relevantes del desempeño económico, ambiental, impacto social y todos los aspectos que influyen de manera importante en la evaluación y decisión de los “stakeholders”.

Inclusión de “stakeholders”: el reporte debe identificar a sus “stakeholders” y explicar como la organización ha respondido razonablemente a sus expectativas e intereses.

Contexto de sostenibilidad: debe presentar el desempeño de la organización en un contexto amplio de sostenibilidad.

Amplitud: debe ser suficientemente amplio como para reflejar los más significativos impactos económicos, ambientales y sociales que permita a los “stakeholders” evaluar el desempeño de la organización en el período cubierto por el reporte.

Balance: debe reflejar tanto los aspectos positivos como negativos del desempeño que permitan una razonable evaluación.

Comparabilidad: debe ser presentado de una manera que permita a los “stakeholders” analizar cambios en el desempeño de la organización a lo largo del tiempo y el análisis comparado respecto a otras organizaciones.

Precisión: la información debe ser suficientemente exacta y detallada para la adecuada evaluación de los “stakeholders”.

Oportunidad: la información es regular y disponible a tiempo para tomar decisiones informadas y actuales.

Claridad: debe redactarse en términos comprensibles para los “stakeholders” que usan el reporte.

Confiabilidad: la información usada debe ser recogida, guardada, organizada, analizada y declarada de una manera que permita ser examinada y se pueda establecer su calidad.

El reporte debe proveer una declaración concisa de los siguientes aspectos para los que se han definido los indicadores:

- Económicos.
- Ambientales.
- Laborales.
- Derechos humanos.
- Comunidad.
- Responsabilidad del producto.

Así como aspectos específicos para el “Sector Alimentos”:

- Protección de los recursos naturales.
- Reducción de toxicidad.
- Comercio justo.
- Salario justo.
- Trazabilidad.
- Organismos genéticamente modificados (GMO “Genetically Modified Organisms” se incluyen como un aspecto porque son relevantes para algunos “stakeholders”).
- Bienestar animal.
- Biocombustibles (Se incluyen como un aspecto porque son relevantes para algunos “stakeholders”).

Indicadores de desempeño económico:

La dimensión de sostenibilidad económica comprende el impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus “stakeholders” y sobre los sistemas económicos locales, nacionales y globales. Los indicadores económicos ilustran:

- Flujo de capital a través de diferentes “stakeholders”; y
- Principal impacto económico de la organización a través de la sociedad.

Aspecto: desempeño económico.

EC1 Valor económico directo generado y distribuido. Incluyendo ingresos, costos operativos, compensación a empleados, inversiones en la comunidad y donaciones, ganancias retenidas y pagos a proveedores de capital y gobierno.

Cumplimiento de protocolo para comentar el indicador en el sector específico de procesamiento de alimentos: invitando a reportar sobre inversiones específicas del sector en la comunidad.

EC2 Riesgos y oportunidades para la organización debido al cambio climático.

EC3 Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a beneficios sociales.

EC4 Ayuda financiera significativa recibida del gobierno.

Cumplimiento de protocolo para comentar el indicador en el sector específico de procesamiento de alimentos: describiendo el impacto del soporte del gobierno en el sector. Agregando referencias.

Aspecto: presencia en el mercado.

EC5 Rango de relaciones de nivel de salario mínimo comparado con salario mínimo en los principales emplazamientos de operación.

EC6 Políticas y prácticas sobre la proporción de gastos en proveedores locales en los principales emplazamientos de operación.

EC7 Procedimientos para la contratación local y proporción de altos ejecutivos y fuerza de trabajo procedente de la comunidad local en los principales emplazamientos de operación.

Aspecto: impactos económicos indirectos

EC8 Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructura y servicios proporcionados principalmente para beneficio público a través de

compromisos comerciales o en especie.

EC9 Comprensión y descripción de impactos económicos indirectos y su alcance.

Indicadores de desempeño ambiental:

La dimensión de sostenibilidad ambiental comprende el impacto de la organización sobre los sistemas naturales vivos e inertes, incluyendo ecosistemas, terrestres, aéreos y acuáticos. Los indicadores ambientales cubren el desempeño relacionado a entradas (ejemplo: materiales, energía, agua) y salidas (ejemplo: emisiones, efluentes, residuos). Adicionalmente, cubre el desempeño relacionado con biodiversidad, cumplimiento ambiental, e información adicional relevante tal como deterioro ambiental y el impacto de productos y servicios.

Aspecto: materiales.

EN1 Materiales usados en peso o volumen.

Cumplimiento de protocolo para comentar el indicador en el sector específico de procesamiento de alimentos: especificar alimentos marinos cultivados y pescados e identificar materias primas.

EN2 Porcentaje de uso de materiales reciclados.

Aspecto: energía.

EN3 Consumo directo de energía por fuente primaria.

EN4 Consumo indirecto de energía por fuente primaria.

EN5 Ahorro de energía por conservación y mejoras en la eficiencia.

EN6 Iniciativas para proveer productos y servicios basados en eficiencia energética o renovable. Y reducción de requerimientos de energía como resultado de estas iniciativas.

EN7 Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía.

Aspecto: agua.

EN8 Consumo total de agua por fuente.

EN9 Fuentes de agua afectadas significativamente por el consumo.

EN10 Volumen total de agua y porcentaje reciclado y usado.

Aspecto. Biodiversidad

EN11 Localización y tamaño de tierras y agua propia, arrendada o gestionada, adyacente a áreas protegidas y áreas de alto valor por su biodiversidad. Cumplimiento de protocolo para comentar el indicador en el sector específico de procesamiento de alimentos: comentarios para incluir el agua.

EN12 Descripción de impacto significativo de las actividades, productos y servicios sobre la biodiversidad de las áreas protegidas y sobre las áreas de alto valor en biodiversidad fuera de las áreas protegidas.

EN13 Hábitats protegidos o recuperados. Cumplimiento de protocolo para comentar el indicador en el sector específico de procesamiento de alimentos: agregar comentarios incluyentes del agua.

EN14 Estrategias, acciones en curso y planes futuros sobre la administración de los impactos en la biodiversidad.

EN15 Número de especies listadas en el catálogo rojo IUCN y lista de especies nacional de conservación con hábitats en áreas afectadas por operaciones y por nivel de riesgo de extinción.

Aspecto: emisiones, efluentes y residuos

EN16 Emisiones totales por peso directas e indirectas de gases con efecto invernadero.

EN17 Otras emisiones indirectas por peso relevantes de gases con efecto invernadero.

EN18 Iniciativas para reducir emisiones de gas con efecto invernadero y reducciones alcanzadas.

EN19 Emisiones por tipo y peso de sustancias reductoras de la capa de ozono.

EN20 Emisiones por tipo y peso de NO_x, SO_x y otras significativas emisiones atmosféricas.

EN21 Descargas totales de agua por calidad y destino.

EN22 Peso total de residuos por tipo y método de disposición.

EN23 Número total y volumen de derrames significativos.

EN24 Peso de materiales considerados peligrosos bajo los términos de la Convención de Basilea Anexos I, II, III y VIII que han sido transportados, importados, exportados o tratados como residuos. Y porcentaje de residuos embarcados y transportados internacionalmente.

EN25 Identidad, tamaño, estatus de protección y valoración de biodiversidad de cuerpos de agua y hábitats relacionados significativamente afectados por las descargas reportadas al agua.

Aspecto: productos y servicios

EN 26 Iniciativas para mitigar impacto ambiental de productos y servicios, y medición de la mitigación del impacto.

EN27 Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de empaque que son recuperados por categoría.

Aspecto: cumplimiento

EN28 Monto y número de multas o sanciones significativas por incumplimiento de leyes y regulaciones ambientales.

Aspecto: transporte

EN29 Impactos ambientales significativos por el transporte de materiales, alimentos y personal necesarios para la operación.

Aspecto: generales

EN30 Gasto total en protección ambiental e inversión por tipo.

Indicadores de desempeño en abastecimiento:

Aspecto: todos los aspectos de abastecimiento.

FP1 Porcentaje de volumen de compras a proveedores que cumplen con las políticas de abastecimiento de la compañía.

FP2 Porcentaje de volumen de compras que ha sido verificado en cumplimiento de los estándares internacionales de producción

responsable.

Indicadores de desempeño con la sociedad.

La dimensión de sostenibilidad social comprende el impacto de la organización sobre el entorno social en que opera.

Los indicadores de desempeño sociales de GRI identifican aspectos clave relacionados con prácticas laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad de producto.

Indicadores de desempeño de prácticas laborales y trabajo decente:

Los aspectos específicos bajo la categoría de prácticas laborales están basados sobre estándares reconocidos internacionalmente, tales como:

- Declaración universal de los derechos humanos y sus protocolos
- Convención de las Naciones Unidas:
 - Pacto Internacional sobre derechos civiles y políticos.
 - Pacto Internacional sobre derechos económicos, sociales y culturales.
- Organización Internacional del Trabajo (ILO: International Labor Organization): declaración de principios y derechos fundamentales del trabajo de 1998 (en particular los ocho convenios fundamentales de ILO).
- La Declaración de Viena y el Programa de Acción.

Aspecto: empleo

LA1 Total de empleados por tipo de empleo, contratados y por región.

LA2 Número total y rata de rotación de empleados por grupo de edad, género y región.

LA3 Beneficios provistos a empleados de jornada completa que no se proveen a empleados temporales o a tiempo parcial para las mayores operaciones.

Aspecto: gerencia de relaciones laborales.

- LA4 Porcentaje de empleados cubiertos por negociaciones de contrato colectivo.
- LA5 Mínimo período de preaviso relacionados con cambios en la organización.
- FP3 Porcentaje de tiempo de trabajo perdido debido a disputas, paros y/o cierres patronales por región.

Aspecto: seguridad y salud ocupacional.

- LA6 Porcentaje de personal empleado representado en un comité formal de salud y seguridad ocupacional que ayuda a monitorear y asesorar en programas de salud y seguridad ocupacional.
- LA7 Rata de lesionados, enfermedades ocupacionales, días perdidos, absentismo y número total de eventos laborales por región.
- LA8 Educación, entrenamiento, asesoramiento y programa de control de riesgos en el sitio de trabajo para los empleados, sus familias y miembros de la comunidad.
- LA9 Acuerdos formales suscritos con socios comerciales acerca de seguridad y salud.

Aspecto: entrenamiento y educación

- LA10 Promedio de horas de entrenamiento por año por empleado por categoría de empleado.
- LA11 Programa de gerencia de conocimiento y soporte de aprendizaje a largo plazo para continuar las competencias de empleados y asistirles en la gerencia de su plan de carrera.
- LA12 Porcentaje de empleados recibiendo retroalimentación regular sobre su desempeño y carrera.

Aspecto: diversidad e igualdad de oportunidades

- LA13 Composición de los cuerpos de gobernanza desglosado por categoría de empleado, genero, grupo de edad, miembros de grupos minoritarios y otros indicadores de diversidad.
- LA14 Relación de salario básico entre hombres y mujeres por categoría de

empleo.

Indicadores de desempeño en derechos humanos:

Los indicadores de desempeño en derechos humanos requieren que las organizaciones reporten sobre las consideraciones sobre esta materia que se hacen al momento de invertir y en las prácticas de selección de proveedores y contratistas. Adicionalmente incluye esfuerzos para la formación en derechos humanos de los empleados y fuerzas de seguridad además de no discriminación, libertad de asociación, trabajo de niños, derechos de indígenas, y trabajo forzados u obligatorio.

Los derechos humanos reconocidos generalmente son definidos por las siguientes convenciones y declaraciones:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos y sus protocolos.
- Convención de las Naciones Unidas:
 - Pacto Internacional sobre Derechos Civiles y Políticos.
 - Pacto Internacional sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
- Organización Internacional del Trabajo (ILO: International Labor Organization): declaración de principios y derechos fundamentales del trabajo de 1998 (en particular los ocho convenios fundamentales de ILO).
- La Declaración de Viena y el Programa de Acción.

Aspecto: prácticas de inversión y procura.

HR1 Porcentaje y número total de acuerdos de inversión que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han tenido efecto sobre derechos humanos.

HR2 Porcentaje de proveedores y contratistas que han tomado acciones proyectadas en derechos humanos.

HR3 Horas totales de entrenamiento de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con derechos humanos que son relevantes

para la operación, incluyendo el porcentaje de empleados entrenados.

Aspecto: no discriminación.

HR4 Número total de incidentes de discriminación y acciones tomadas.

Aspecto: libertad de asociación y negociación colectiva.

HR5 Operaciones identificadas en las que el ejercicio de los derechos de libertad de asociación y negociación colectiva pueden estar en riesgo significativo, y las acciones tomadas para soportar estos derechos.

Aspecto: trabajo infantil.

HR6 Operaciones identificadas con riesgo significativo de incidentes con trabajo infantil, y medidas tomadas para contribuir a la eliminación del trabajo infantil.

Aspecto: trabajo forzado y obligatorio.

HR7 Operaciones identificadas con significativo riesgo de incidentes en trabajo forzado u obligatorio, y medidas que contribuyen a la eliminación del trabajo forzado y obligatorio.

Aspecto: prácticas de seguridad.

HR8 Porcentaje de personal de seguridad entrenado en las políticas y procedimientos de la organización relacionadas con aspectos de derechos humanos que son relevantes para la operación.

Aspecto: derechos indígenas.

HR9 Número total de incidentes por violaciones a los derechos indígenas y acciones tomadas.

Aspecto: comunidad.

Los indicadores de desempeño con la comunidad enfocan su atención sobre los impactos de la organización sobre las comunidades donde opera y declara como los riesgos potenciales de su interacción con otras instituciones sociales son gerenciados y medidos. En particular, busca información asociada al riesgo

de soborno y corrupción para influir indebidamente en la formulación de políticas públicas y prácticas monopólicas.

SO1 Naturaleza, alcance y efectividad de cualquier programa y práctica que evalúa y gerencia el impacto de la operación sobre la comunidad, incluyendo entradas, operación y salidas.

Aspecto: alimentos asequibles y saludables.

FP4 Naturaleza, alcance y efectividad de cualquier programa y práctica (en tipo de contribución, iniciativas de voluntariado, transferencia de conocimiento, asociación y desarrollo de productos) que promueven estilos de vida saludables; la prevención de enfermedades crónicas; acceso a alimentos saludables y nutritivos; y mejora en el bienestar de comunidades con necesidad.

Aspecto: corrupción.

SO2 Porcentaje y número total de unidades de negocio analizados por riesgos relacionados con corrupción.

SO3 Porcentaje de empleados entrenados sobre las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización.

SO4 Acciones tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.

Aspecto: políticas públicas.

SO5 Posición en políticas públicas y participación en cabildeo para el desarrollo de políticas públicas.

Cumplimiento de protocolo para comentar el indicador en el sector específico de procesamiento de alimentos: agregar comentario invitando a participar en actividades de cabildeo, y su contexto, relacionado a la producción subsidiada de productos con ingredientes clave.

SO6 Valor total de financiamiento y tipo de contribución a partidos políticos, políticos, e instituciones relacionadas por región.

Aspecto: comportamiento anti competitivo.

SO7 Número total de acciones legales y su resultado relacionadas con

comportamiento anticompetitivo y anti monopolio.

S08 Costo de multas significativas y número total de sanciones no monetarias por incumplimiento de leyes y regulaciones.

Indicadores de desempeño sobre responsabilidad de producto.

Reporta los aspectos relativos a la información que suministra la organización sobre sus productos y servicios que afectan directamente a clientes, a saber, salud y seguridad, etiquetado, mercadeo y privacidad.

Aspecto: salud y seguridad del cliente.

PR1 Etapas de ciclos de vida en los que los impactos a la salud y seguridad de los productos y servicios son evaluados para mejorarlos, y porcentaje de productos y servicios sujetos a estos procedimientos.

Cumplimiento de protocolo para comentar el indicador en el sector específico de procesamiento de alimentos: agregar comentario incluyendo la evaluación de impactos sociales y ambientales a lo largo del ciclo de vida de productos y servicios.

Agregar compilación al reporte sobre procedimientos, pasos y resultados.

PR2 Número total de incidentes por incumplimiento de las regulaciones y códigos voluntarios relacionados con impactos en la salud y seguridad por los productos y servicios durante su ciclo de vida, por tipo de resultado.

Cumplimiento de protocolo para comentar el indicador en el sector específico de procesamiento de alimentos: los dos siguientes se consideran indicadores clave para el sector:

FP5 Porcentaje de volumen de producción manufacturada por terceros certificados de acuerdo estándares internacionales para el manejo de alimentos seguros.

FP6 Porcentaje de volumen total de ventas de productos de consumo, por categoría de producto que son bajos en grasas saturadas, grasas trans, sodio y azúcar agregada.

FP7 Porcentaje de volumen total de ventas de productos de consumo, por categoría, que contienen agregados en fibra, vitaminas, minerales, fitoquímicos o aditivos funcionales.

Aspecto: etiquetado de productos y servicios.

PR3 Información sobre tipo de productos y servicios requerido por procedimientos, porcentaje de composición y servicios.

Cumplimiento de protocolo para comentar el indicador en el sector específico de procesamiento de alimentos: agregar comentario para describir la importancia de la información a los consumidores del producto para la sociedad y el ambiente.

Agregar al informe una compilación sobre el uso de logos y la información que no aparece en los empaques.

FP8 Políticas y prácticas sobre comunicación a los consumidores acerca de información nutricional e ingredientes más allá de los requerimientos legales.

PR4 Número total de incidentes por incumplimiento con regulaciones y códigos voluntarios relacionados a la información de productos y servicios, etiquetado, y por tipo de resultado.

PR5 Prácticas relacionadas con la satisfacción del cliente, incluyendo resultados de encuestas de satisfacción.

Aspecto: comunicaciones de mercadeo.

PR6 Programas de adherencia a leyes, estándares, y códigos voluntarios relacionados con comunicaciones de mercadeo, incluyendo publicidad, promociones, y patrocinio.

Cumplimiento de protocolo para comentar el indicador en el sector específico de procesamiento de alimentos:

- Agregar comentario para describir la influencia del mercadeo en los hábitos alimentarios.
- Agregar comentario especificando tipos de comunicaciones de mercadeo.

- Agregar comentario invitando a reportar sobre políticas y directrices relacionadas con el mercadeo a grupos vulnerables.
- Agregar referencias.

PR7 Número total de incidentes por incumplimiento con regulaciones y códigos voluntarios relacionados con comunicaciones de mercadeo, incluyendo publicidad, promociones y patrocinio por tipo de resultados.

Aspecto: privacidad del cliente.

PR8 Número total de quejas justificadas respecto a infracciones a la privacidad o pérdida de información de los clientes.

Aspecto: cumplimiento.

PR9 Monto de multas por incumplimiento de leyes o regulaciones relacionadas con la provisión y uso de productos y servicios.

Indicadores de gobernanza para PYMES.

(Yacuzzi, 2007)

Los indicadores deberían tener una serie de cualidades:

- Ser cuantificables,
- Ser fácilmente medibles a lo largo del tiempo,
- Ser presumiblemente relevantes para el desempeño financiero o el riesgo;
- Estar soportados por conjuntos de datos accesibles y completos; y
- Estar articulados por cuerpos de asesores líderes.

Teorías que proveen prescripciones complementarias sobre las formas en que los directorios crean valor; estas formas pueden ser la explotación de oportunidades de negocios y la movilización de los recursos necesarios para lograrlas:

- “Agency theory” (teoría de agencia),
- “Stewardship theory” (teoría de administración),

- “Resource dependency theory” (teoría de la dependencia de recursos) y
- “Stakeholder theory” (teoría de reclamantes).

El estudio de los directorios, uno de los temas centrales de la gobernanza corporativa, también ocupa un lugar importante en el estudio de la gobernanza de las pymes. (Gabrielsson & Huse, 2004) recomiendan que las pymes recluten directores externos.

Este indicador, basado, precisamente, en el estilo de medición de los premios nacionales a la calidad, implica un concepto de gobernanza centrado alrededor de tres ejes:

1. Los principios de gobernanza,
2. Las interacciones entre los “stakeholders”, y
3. El trabajo del directorio

(Yacuzzi, 2007), resume los conceptos de gobernanza como sigue:

«Gobernanza: Vamos a entender por gobernanza un campo de estudio y de aplicación cuyas tareas principales son:

- (a) La búsqueda de principios, reglas, procedimientos y buenas prácticas que permitan a las organizaciones su conducción eficiente, dentro de las restricciones que imponen su propia carta fundacional y los marcos institucionales en permanente evolución y cambio;
- (b) El diseño, implementación y seguimiento de mecanismos para la representación, el voto, compromisos y responsabilidades, conflictos de intereses, los controles contrapesantes, así como los incentivos y estándares de desempeño para los participantes en la organización;
- (c) La distribución, el ejercicio y la legitimación del poder, así como de la autoridad en los procesos decisorios. ((Apreada, 2007), pág. 5.)

Gobernanza del sector privado: Por gobernanza del sector privado se entiende la gobernanza de las corporaciones y de cualquier otro tipo de organización en el sector privado cuyos principales temas son los siguientes:

- Carta fundacional de la organización, sus reglamentos y disposiciones internas, así como su código de buenas prácticas.
- Estructura de propiedad.
- Directorios; asignación de los derechos en las decisiones de control.
- Deberes fiduciarios de la alta gerencia hacia los propietarios, y asignación de los derechos en las decisiones de administración.
- Derechos de propiedad y cláusulas de salvaguarda para los inversores.
- Conflictos de intereses entre los gerentes, los acreedores, los propietarios y otros reclamantes (“stakeholders”) de la organización.
- Producción y oportuna divulgación de la información (transparencia).
- Compromiso y responsabilidad (“accountability”) hacia reguladores y reclamantes.
- Evitación de comportamientos transgresores, como la búsqueda de rentas oportunistas, el complaciente dispendio presupuestario y el “tuneleo”. ((Apreada, 2007), pág. 8 y 9.)

“Stakeholders”: Diremos que un agente económico o político es un reclamante (“stakeholder”) de cierta organización cuando se cumplen dos condiciones:

- El agente tiene derecho a reclamar algo de la organización, de manera persistente y a lo largo del tiempo.
- El agente es afectado tanto por el éxito como por el fracaso de la organización en sus ámbitos transaccionales. ((Apreada, 2007), pág. 10.)»

En este trabajo se adopta la teoría de los “stakeholders” como solución al «dilema que los gerentes en todo tipo de empresas enfrentan para satisfacer los reclamos de los accionistas y de los otros “stakeholders”».

“La firma es un sistema de “stakeholders” que opera dentro del sistema mayor de la sociedad anfitriona, que provee la infraestructura legal y de mercado necesaria para las actividades de las firmas.

- El propósito de la firma es crear riqueza o valor para sus “stakeholders” al convertir sus intereses en bienes y servicios
- Las empresas como arreglos institucionales para regular las relaciones entre todas las partes que contribuyen a la creación de riqueza con activos específicos.
- Los recursos de la empresa deberían usarse para realzar los objetivos y servir los propósitos de todos lo que verdaderamente han invertido algo y tienen algo en riesgo en la empresa
- El trabajo de los directores como herramientas para crear valor y mejorar el rendimiento en las pequeñas y medianas empresas

(Yacuzzi, 2007), diseñó un “Cuestionario para determinar el índice de gobernanza de tipo no financiero en PYMEs”, ver anexo N°2, que puede ser contestado por el directorio y que permite medir los parámetros de gobernabilidad para establecer el nivel de desarrollo de la PYME en cuanto a tres componentes básicos de gobernanza, a saber: principios generales de gobernanza, “stakeholders” y el trabajo del directorio. “La medición se realiza mediante un cuestionario de 84 preguntas con respuestas de escala nominal y de intervalo.

Enmarcado en las ciencias sociales, se encuentra la necesidad de medir variables subjetivas difíciles de definir y cuantificar por su carácter abstracto. El autor recurre a un método denominado “operacionalización” que analiza los conceptos abstractos según sus dimensiones observables, es decir, cuáles serían los comportamientos medibles derivados de los conceptos abstractos. “Una forma de examinar las dimensiones es dividirla en sus elementos constitutivos, que son aquellos aspectos en los cuales las dimensiones se manifiestan como conductas humanas o hechos administrativos que pueden medirse con mayor facilidad”, según se resume en la Tabla 1 página 37.

Tabla 1: Dimensiones y elementos del indicador.

Área	Temas	Dimensiones	Elementos
Principios generales de gobernanza (200)	Consideración explícita de la gobernanza (130)	Documental (15)	Documento explícito sobre la importancia de la gobernanza 1
			Sección sobre la gobernanza en la memoria anual 2
		Organizacional (115)	Adhesión a un código de buenas prácticas 3, 4
			Designación de un responsable del seguimiento de las medidas de gobernanza 5
	Provisión de información (40)	Criterios de transparencia (12)	Actualización de criterios contables 7
			Información sobre objetivos de desempeño futuros 8
		Organizacional (28)	Designación de un responsable de la provisión de información 6
			Existencia de un mecanismo para responder consultas de “stakeholders” 9
	Representatividad de los directores (15) (Tema optativo)	Pertenenencia a la familia (6)	Si el CEO o su familia ocupan posiciones en el directorio 10
			Si el CEO y el presidente del directorio pertenecen a la misma familia o grupo de control 11
		Directores independientes (9)	Existencia de directores independientes 12
			Si el presidente del directorio es un director independiente 13
	Dualidad del CEO (15)	Dualidad del CEO (15)	Si el CEO es un director permanente 14
			Si el CEO es presidente del directorio 15
	“stakeholders”(500)	Posición de los accionistas (230)	Búsqueda del beneficio económico (155)
Búsqueda de beneficio para el accionista 17			
Búsqueda de ingresos futuros 18			
Transparencia de la información a los accionistas (30)			Información que supera la exigida por la ley 19
			Amplitud de la información, contable y otra 19
			Informes a pedido de accionistas minoritarios 21
Ausencia de quejas (15)			Ausencia de quejas de accionistas no directores 20
Derechos de control (30)			Intervención de accionistas minoritarios en fijación de la agenda 22
Posición de los empleados (80)		Remuneración (40)	Derechos de veto de los accionistas minoritarios 23
			Porcentaje de la diferencia promedio entre los sueldos de la empresa y de la industria 24
			Frecuencia del tratamiento de los sueldos por parte del directorio 24
		Seguridad en el empleo (12)	Tasa de creación de nuevos puestos de trabajo 25
			Tasa de rotación del personal 25
		Condiciones de trabajo (12)	Índices sobre seguridad e higiene ocupacional 26
			Horarios de trabajo 26
Beneficios 26			
Comedor en la empresa 26			
	Áreas de esparcimiento en la empresa 26		

Los números entre paréntesis indican los puntos máximos posibles del indicador. Los de la última columna remiten al cuestionario y son los números de las preguntas correspondientes a cada elemento.

Fuente: (Yacuzzi, 2007)

Tabla 1 (cont.): Dimensiones y elementos del indicador.

Área	Temas	Dimensiones	Elementos	
	Posición de los empleados(80) (Cont.)	Capacitación (8)	Número de horas anuales promedio de capacitación relacionada con el trabajo por empleado 27	
			Número de horas anuales promedio de capacitación no relacionada con el trabajo por empleado 27	
		Información (4)	Existencia de canales informativos exclusivos para los empleados: "newsboards", "newsletters", etc. 28, 29	
			Utilización de los canales informativos: número de acciones informativas (comunicados, conferencias de directivos para empleados, etc.) de interés prioritario o exclusivo para los empleados realizadas por año 28,29	
		"Feedback" (4)	Existencia de sistemas para canalizar quejas y opiniones de los empleados 30	
			Grado de utilización de los sistemas de quejas y opiniones 30	
		Posición de los clientes(55)	Calidad (20)	Calidad de los productos y servicios 31
				Política de garantía y servicio postventa buscan fidelizar al cliente 34
			Precio (10)	Mayor valor posible 32
	Menor precio posible 32			
	Información (15)		Publicidad veraz 33	
			Información completa sobre los productos y servicios 33	
	"Feedback" (10)		Existencia de quejas 35	
			Existencia de demandas contra la empresa 35	
			Existencia de un sistema para el tratamiento de las quejas y reclamos 35	
			Existencia de un sistema para conocer la opinión de los clientes 35	
	Posición de los acreedores bancarios y no bancarios(25)	Solvencia económica (14)	Ventas brutas anuales 36	
		Gestión del "cash flow" (5)	Aplicación de técnicas modernas 37	
		Información financiera y de otro tipo (3)	Amplia, actualizada y transparente 39	
			Disponible en Internet 39	
		Demandas y reclamos (3)	Posibilidad de que los acreedores participen como observadores en las asambleas 40	
			Existencia de demandas de los acreedores hacia la empresa 38	
		Demandas y reclamos (3)	Existencia de reclamos y quejas de los acreedores hacia la empresa 38	
			Existencia de reclamos y quejas de los acreedores hacia la empresa 38	
	Posición de los proveedores(55)	Condiciones contractuales (25)	Pago según términos contractuales 44	
			Búsqueda de una relación de largo plazo 41	
		Desarrollo de proveedores (15)	Programas de desarrollo de proveedores 43	
Capacitación a proveedores para mejorar la calidad 42				
Demandas y reclamos (15)		Existencia de demandas de los acreedores hacia la empresa 45		
		Existencia de reclamos y quejas de los acreedores hacia la empresa 45		

Fuente: (Yacuzzi, 2007)

Tabla 1 (cont.): Dimensiones y elementos del indicador.

Área	Temas	Dimensiones	Elementos
"stakeholders" (500) (Cont.)	Posición de los gobiernos(10)	Creación de empleo (2)	Existencia de una política explícita de creación de empleo 46
		Facilitación de las acciones de gobierno (6)	Provisión en tiempo y forma de la información solicitada por los organismos gubernamentales 48
			Facilitación a través de campañas publicitarias de acciones del gobierno que tiendan al bienestar general(por ejemplo, para el cuidado de la salud) 47
	Afianzamiento de la transparencia de la industria (2)	Provisión de información relevante para consolidar la libre competencia en la industria 49	
	Posición de la sociedad y el medioambiente (45)	Seguridad de las instalaciones y operaciones (35)	Inversión de recursos para afianzar la seguridad de las instalaciones y operaciones 50
			Colaboración con las cámaras empresariales para mejorar la seguridad y salud ocupacional 52
			Consultas con expertos sobre seguridad industrial y su impacto social 51
		Información (4)	Provisión de información a las autoridades sobre temas de salud y seguridad 53
			Provisión de información al público en general sobre temas de interés general 53
		Medio ambiente (4)	Ahorro de recursos naturales 55
			Campañas para evitar daños al medio ambiente 54
	Iniciativas de Responsabilidad Social empresarial (2)	Difusión social de políticas para proteger el medioambiente 54	
		Existencia de una política de responsabilidad social empresarial 56	
	Trabajo del Directorio (300)	Rutina del directorio(20)	Reuniones (10)
Presencia de la alta gerencia en las reuniones 58			
Existencia de reglas fijas sobre convocatoria, envío de la agenda, preparaciones, etc. 62			
División del trabajo (6)		División del trabajo entre los directores 59	
		División del trabajo entre el directorio y el CEO 60	
Evaluación y seguimiento (4)		Existencia de reglas sobre la evaluación y el seguimiento de las decisiones del directorio 61	
		Existencia de evaluaciones anuales del trabajo del directorio 63	
		Existencia de evaluaciones del trabajo del directorio después de cada reunión 64	

Los números entre paréntesis indican los puntos máximos posibles del indicador. Los de la última columna remiten al cuestionario y son los números de las preguntas correspondientes a cada elemento.

Fuente: (Yacuzzi, 2007)

Tabla 1 (cont.): Dimensiones y elementos del indicador.

Área	Temas	Dimensiones	Elementos
Trabajo del Directorio (300)(Cont.)	Competencia y Compromiso (160)	Conocimiento (90)	Competencia en áreas del conocimiento relevantes para la empresa 65
			Familiaridad con las condiciones de la industria 66
			Familiaridad con las operaciones de la empresa 67
		Compromiso (45)	Preparación para las reuniones de directorio por parte de los directores 68
			Compromiso durante las reuniones de directorio 69
		Información (25)	El directorio busca información estratégica, además de recibir la que le ofrece la alta gerencia 70
	El directorio hace preguntas incisivas a la alta gerencia sobre las propuestas de ésta 71		
	Composición y conducta del directorio(35)	Variedad de cargos de director (2) (Tema optativo)	Existencia de varios tipos de directores en el directorio72
		Conflictos de interés (25)	Casos de conflictos de interés en una transacción que involucren a directores 73
		Apercibimientos y sanciones (4)	Apercibimientos y sanciones al directorio o a la gerencia en los últimos tres años 74
			Apercibimientos y sanciones a directores por violación de sus deberes fiduciarios en los últimos tres años 75
	Evaluación de la gerencia (4)	La remuneración de los gerentes está ligada a su desempeño 76	
		Existencia de una agenda del directorio sobre la evaluación del "management" 77	
	Control y monitoreo(35)	Iniciativa (12)	Iniciación de decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnologías, presupuestos, etc.78
		Ratificación de decisiones (8)	Ratificación de decisiones tomadas por los gerentes sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnologías, presupuestos, etc. 79
		Apoyo (10)	Apoyo a los gerentes para la implementación de decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnologías, presupuestos, etc. 80
		Monitoreo (5)	Monitoreo de las decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnologías, presupuestos, etc.81
Asesoramiento y "networking"(50)	Asesoramiento (26)	Asesoramiento sobre administración, temas legales, económico-financieros, técnicos, de marketing, etc. 82	
	Lobby e imagen empresarial (24)	Influencia sobre partes importantes del entorno para reducir la incertidumbre 83	
Influencia sobre partes importantes del entorno para apoyar a la empresa y afianzar su imagen 84			

Los números entre paréntesis indican los puntos máximos posibles del indicador. Los de la última columna remiten al cuestionario y son los números de las preguntas correspondientes a cada elemento.

Fuente: (Yacuzzi, 2007)

El primer componente para evaluar la gobernanza en lo que se refiere a sus principios, “lista un conjunto mínimo de prescripciones para la acción que se desprenden del diseño de gobernanza adoptado por la organización”. Los temas de ésta área son: consideraciones explícitas de la gobernanza, provisión de información, representatividad de los directores, la dualidad del CEO y códigos de buenas prácticas.

El segundo componente en esta evaluación de gobernanza, adopta la teoría de los “stakeholders” caracterizada por (Clarkson, 1994) del siguiente modo: “La firma es un sistema de “stakeholders” que opera dentro del sistema mayor de la sociedad anfitriona, que provee la infraestructura legal y de mercado necesaria para las actividades de las firmas. El propósito de la firma es crear riqueza o valor para sus “stakeholders” al convertir sus intereses en bienes y servicios”.

El último componente, mide el trabajo de los directores en su rol de crear valor y mejorar el rendimiento en las pequeñas y medianas empresas. Este debe ser un equipo capaz de hacer uso diestro de la información estratégica y completa necesaria para las buenas decisiones.

Para medir los componentes se utilizan cuatro tipos de escalas: nominal, ordinal, intervalo y ratio. La escala nominal simplemente clasifica por su pertenencia a categorías. Esta escala da lugar a porcentajes o recuentos de números de casos. La escala ordinal establece un orden jerárquico o “ranking” y se utiliza cuando es posible establecer órdenes de preferencia. La escala de intervalo permite medir diferencias en las preferencias con un punto de referencia arbitrario. Finalmente la escala de proporciones o ratio tiene un origen no arbitrario y permite evaluar la proporción de las diferencias entre categorías.

Las conclusiones en cada categoría se presentan como tabla. En la categoría de gobernanza se refleja la forma de pensar del decisor. El significado de los valores se muestra en la Tabla 2, página 43, que resulta relevante al quitar subjetividad a la búsqueda de preferencias. La función que refleja la importancia democrática de los “stakeholders” se resume en la Tabla 3, página 44. En la

Tabla 4, página 45, se muestran los significados de efectividad del trabajo del directorio.

Los elementos del indicador de gobernanza tienen dos características:

- Son relevantes, significa que a partir de su conocimiento el decisor tiene información útil para evaluar alguna dimensión de la gobernanza.
- Mensurables, porque el decisor puede discriminar entre diversos niveles del elemento.

Los directores son quienes deben responder el cuestionario pues tienen todos los elementos y son quienes más se beneficiarían con el ejercicio.

De este cuestionario, los directores y gerentes pueden concentrar sus esfuerzos en los pocos temas que más contribuyen a constituir una gobernanza sólida. Presentado como un análisis de Pareto, Tabla 5 página 46.

Tabla 2: Significado de los grados de consolidación de los principios generales de gobernanza.

Grado	Significado
Consolidación nula	Los principios de gobernanza no se conocen o no se mencionan en la empresa. No hay referencias a ellos en el discurso cotidiano de los directores y gerentes o, en el mejor de los casos, hay referencias aisladas.
Consolidación en desarrollo	El tema de los principios se comienza a desarrollar, al menos con cierta sistematicidad: Por ejemplo, se emiten documentos ad-hoc, o se capacita a algunas personas en temas de gobernanza, o se designan responsables de temas de gobernanza, o se trabaja sobre los códigos de buenas prácticas. También se presta atención explícita a la gestión de la información y se considera la representatividad de los directores.
Consolidación parcial	Existen evidencias de un grado significativo de implementación en todos los temas y dimensiones del concepto de gobernanza. Por ejemplo, se ha iniciado la búsqueda de un director independiente (hasta ahora inexistente), se ha implantado un código de buenas prácticas y se ha contratado a un estudio contable para actualizar la emisión de información a los mercados.
Consolidación total	La empresa acredita el conocimiento y la aplicación de sólidos principios de gobernanza en todos los niveles que corresponde. La documentación interna y externa vinculada con la gobernanza está actualizada y disponible y reina la transparencia en las áreas contables y operativas. El directorio funciona con criterios de eficiencia y efectividad en su gobernanza.
Nivel de excelencia	La empresa no sólo ha consolidado totalmente sus principios de gobernanza sino que puede exhibir sus logros ante la comunidad industrial de modo de situarse como un modelo nacional e internacional. Se aplican en el mantenimiento de los principios de gobernanza métodos análogos a los de la mejora continua en la gestión de la calidad.

Fuente: (Yacuzzi, 2007)

Tabla 3: Significado de los grados de amplitud con que se considera a los diversos “stakeholders”.

Grado	Significado
Amplitud nula	Tiene primacía absoluta la consideración del accionista. A pesar de ello, existe poca o ninguna transparencia informativa y pocas o nulas oportunidades para que los accionistas disconformes manifiesten sus quejas o hagan valer sus derechos en el contexto de la empresa.
Amplitud mínima	Tiene primacía la consideración del accionista, aunque también se considera a otros “stakeholders”, como el cliente o el proveedor. Fuera del accionista, los “stakeholders” se consideran de modo parcial, por ejemplo, velando por la capacitación de los empleados pero ignorando aspectos como la remuneración o la calidad de vida en el trabajo.
Amplitud media	Varios “stakeholders” reciben atención por parte de la alta gerencia, incluyendo a los accionistas, los empleados, los clientes y los proveedores. Además, para cada stakeholder, se considera por lo menos más de una dimensión.
Amplitud grande	Por lo menos cinco de los siete “stakeholders” son considerados con atención. Atención en este contexto significa que, para cada stakeholder, se consideran satisfactoriamente al menos dos o tres dimensiones, y en cada dimensión, a su vez, se contempla una pluralidad de elementos.
Amplitud máxima	Todos los “stakeholders” son considerados en todas sus dimensiones. Para cada dimensión, todos los elementos reciben por lo menos algún grado de consideración. Podría decirse que existe en todos los niveles de la empresa una «cultura de los “stakeholders”».

Fuente: (Yacuzzi, 2007)

Tabla 4: Significado de los grados de efectividad en el trabajo del directorio.

Grado	Significado
Efectividad nula	El directorio no tiene una rutina de trabajo, ni siquiera existe en los directores una clara conciencia sobre su papel. No se reúnen más allá de lo que indican las normas y presentan un grado de competencia y compromiso insignificantes para la marcha de la organización. El directorio no evalúa adecuadamente a la gerencia y, aún en la ausencia de conflictos de interés, la conducta del directorio es negativa o nula. No realizan tareas de asesoramiento, “networking” o control y monitoreo.
Efectividad mínima	El directorio comprende la importancia de su papel, pero esta comprensión no se despliega en acciones innovadoras o de control debido a un limitado nivel de competencia y compromiso por parte de los directores. Unos dos o tres temas del trabajo del directorio son tratados, aunque inadecuadamente, en sólo una o dos dimensiones cada uno.
Efectividad media	El directorio es razonablemente competente y comprometido en todas las dimensiones del tema “competencia y compromiso”. Además, ejerce una rutina regular, que lleva a un monitoreo y control promedios. Desarrolla actividades de asesoramiento y “networking”, pero de modo no sistemático.
Efectividad grande	Se contemplan todos los temas del trabajo del directorio: rutina, competencia y compromiso, composición y conducta del directorio, control y monitoreo, y asesoramiento y “networking”. En cada tema, además, se cubren como mínimo tres dimensiones.
Efectividad máxima	Todos los temas y todas las dimensiones se contemplan adecuadamente. Impera la cultura de la mejora continua aplicada al trabajo del directorio. Existen incluso procedimientos escritos para evaluar su efectividad.

Fuente: (Yacuzzi, 2007)

Tabla 5: Análisis de Pareto del puntaje máximo posible para los 16 temas del indicador de gobernanza.

N°	Temas	Puntaje máximo
1	Sobre la posición de los accionistas en la empresa	230
2	Competencia y compromiso del directorio	160
3	Consideración explícita de la gobernanza	130
4	Sobre la posición de los empleados en la empresa	80
5	Sobre la posición de los clientes en la empresa	55
6	Sobre la posición de los proveedores en la empresa	55
7	Actividades de asesoramiento y "networking"	50
8	Sobre la sociedad en general y el medio ambiente	45
9	Sobre la provisión de información	40
10	Sobre la composición y conducta del directorio	35
11	Control y monitoreo	35
12	Sobre la posición de los acreedores bancarios y no bancarios en la empresa	25
13	Rutina del directorio	20
14	Representatividad de los directores	15
15	Dualidad del CEO	15
16	Sobre la posición de los gobiernos nacional, provincial y municipal	10

Fuente: (Yacuzzi, 2007)

“La profusión de elementos resultantes convierte a este indicador en un "check list" de las características deseables de la gobernanza en las pymes. Al revisar los elementos constitutivos del indicador, las empresas y sus directores y gerentes van consolidando el conocimiento de los principios y prácticas de la gobernanza en las pymes: el indicador se convierte entonces en una herramienta de aprendizaje y mejoramiento continuo. El indicador es también una base para la evaluación sistemática de las pymes por parte de instituciones de crédito y en los mercados de capitales.” (Yacuzzi, 2007).

En la Tabla 6, página 47, se comparan los indicadores de sostenibilidad con los de gobernanza, mostrando las coincidencias en los temas evaluados y aquellos donde cada modelo explora conceptos originales no previstos explícitamente como coincidentes.

Tabla 6: Matriz comparativa de modelo de sostenibilidad de (Global Reporting Initiative, 2011) y modelo de gobernanza (Yacuzzi, 2007)

MODELOS DE SOSTENIBILIDAD									
Gobernanza		GRI: Indicadores de desempeño							
		Sector alimentos	Económico	Ambiental	Abastecimiento	Sociedad	Prácticas laborales y trabajo decente	Derechos humanos	Responsabilidad de producto
Área	Tema								
Principios generales de gobernanza	Consideración explícita de la gobernanza								
	Provisión de información								
	Representatividad de los directores								
	Dualidad del CEO								
"stakeholders"	Posición de los accionistas								
	Posición de los empleados								
	Posición de los clientes								
	Posición de los acreedores bancarios y no bancarios								
	Posición de los proveedores								
	Posición de los gobiernos								
	Posición de la sociedad y el medio ambiente								
Trabajo del directorio	Rutina del directorio								
	Competencia y compromiso								
	Composición y conducta del directorio								
	Control y monitoreo								
	Asesoramiento y "networking"								

Fuente: adaptado de (Global Reporting Initiative, 2011) y (Yacuzzi, 2007)

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz del perfil competitivo (MPC)

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación con la empresa.

Estrategia competitiva.

Adaptado de (Francès, 2006).

Se dispone de cuatro paradigmas fundamentales de estrategia competitiva: el de Porter, el de coopectencia, el de diseño estratégico y el de hipercompetencia. Es posible combinarlos para formular la estrategia competitiva de una empresa, seleccionando elementos de cada uno de ellos.

Sin embargo, cada uno encuentra su aplicación en situaciones competitivas específicas. Los de Porter y cooepetencia son aplicables en condiciones de competencia normal, sobre todo en mercados nacionales; el de designio estratégico es aplicable en mercados nacionales y globales, para empresas que posean grandes ambiciones; y el de hipercompetencia, en situaciones de competencia intensa en los mercados nacionales e internacionales. Es conveniente seleccionar el paradigma más adecuado, sin dejar de tomar los elementos de los otros paradigmas que resulten útiles y que sean compatibles con el paradigma seleccionado.

Paradigma de Porter.

Los elementos fundamentales de la estrategia de una empresa, según (Porter, 2008), son las estrategias genéricas y las estrategias competitivas.

Las estrategias competitivas de (Porter, 2008) se clasifican en cuatro grupos: estrategias de disuasión, ofensivas, defensivas y cooperativas o alianzas.

Paradigma de cooepetencia.

Se trata de un principio de cooperación entre las empresas para crear y mantener el mercado, a la vez que deben competir para repartirlo.

Paradigma de designio estratégico.

Este paradigma supone establecer metas ambiciosas a partir de una visión del futuro de la industria.

Paradigma de hipercompetencia.

Partiendo del concepto de que las ventajas competitivas no son permanentes, por lo que no tiene sentido crear y mantener ventajas competitivas permanentes. Por lo que los competidores deben usar estrategias agresivas, aumentando la competencia.

Posicionamiento estratégico.

(Rowe, Mason, & Dickel, 1985) proponen un conjunto de variables para evaluar cada una de las dimensiones: la estabilidad del entorno se puede relacionar con los niveles de incertidumbre según (Ansoff, 1984). La fortaleza del sector se puede establecer sobre la base del diamante de Porter. La ventaja competitiva se puede determinar a través de las fortalezas y debilidades de cara a sus competidores directos. Si el negocio ha adoptado una de las estrategias genéricas, sus fortalezas y debilidades se deben establecer en relación con ella. La fortaleza financiera se establecería a través de los indicadores financieros usuales: solvencia, liquidez, rentabilidad, endeudamiento.

Mapa estratégico.

La elaboración de los mapas estratégicos viene a ser el paso crucial dentro de un proceso de planificación que haga uso del CMI. La técnica a emplear ha sido refinada por (Kaplan y Norton, 2001) y otros autores en los últimos diez años. Aquí se integran los planes estratégicos con los planes operativos. También se establece la relación entre visión, imagen objetivo y destino estratégico con el mapa estratégico.

Planes y proceso de planificación

El sistema de planes facilita expresar de manera coherente las decisiones que una empresa u organización toma en relación con su futuro, no importa cuán compleja sea la misma. El sistema de planes es de carácter modular, dividido en horizontes de largo, mediano y corto plazo, estratégicos, tácticos y operativos. Se dividen, además, en corporativos, de negocios y funcionales. Cuanto más compleja y ramificada sea la corporación, más complejo será su sistema de planes. Esta complejidad se extiende a su proceso de formulación y evaluación, en el cual se deberá asegurar la necesaria coherencia entre los distintos niveles de planes, mediante un proceso de desagregación y posterior agregación. Para ello se requiere de la participación ordenada y sistemática de

los diferentes niveles de gerencia y dirección, y del apoyo del personal de planificación correspondiente. En todo momento debe estar claramente establecido que la definición de la estrategia, en todos sus aspectos, es responsabilidad de la gerencia y dirección, puesto que se trata del aspecto más trascendente de la toma de decisiones dentro de la empresa.

Bases legales.

El código civil Venezolano en el artículo 2° dice “la ignorancia de la ley no excusa de su cumplimiento” (Congreso de la República de Venezuela, 1982). De manera que cualquier propuesta en el plan estratégico debe prestar especial atención a la legislación en todo su contexto pues de estas derivan restricciones, oportunidades y costos que deben ser tomados en cuenta para una propuesta viable.

En cuanto a la legislación Venezolana relacionada directamente con el tema, se puede extraer lo siguiente:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N°5.908 Extraordinario. Año 2009.
- Leyes ordinarias:
 - Ley de ejercicio de la ingeniería, la arquitectura y profesiones afines. Gaceta Oficial N° 25.822. Año 1958.
 - Ley penal del ambiente. Gaceta Oficial 39.913. Año 2012.
 - Ley de fiestas nacionales. Gaceta oficial n° 29.541. Año 1971.
 - Ley orgánica de la hacienda pública nacional. Gaceta Oficial N° 1.660 Extraordinario. Año 1974.
 - Ley orgánica del ambiente. Gaceta Oficial N° 3238 Extraordinario. Año 1983.
 - Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario. Año 2012.
 - Ley Orgánica de Ordenación Urbanística. Gaceta Oficial N° 33.868. Año 1987.

- Reglamentos:
 - Reglamento de la ley de impuesto sobre la renta. Gaceta Oficial N° 38.628. Año 2007.
 - Reglamento de la ley orgánica de ordenación urbanística. Gaceta Oficial N° 33.868. Año 1987.
 - Reglamento parcial de la ley de impuesto sobre la renta en materia de depreciación. Gaceta Oficial N° 32.319. Año 1981.
 - Reglamento parcial de la ley de impuesto sobre la renta en materia de retenciones. Gaceta Oficial N° 36.203. Año 1997.
- Códigos:
 - Código Civil de Venezuela. Gaceta Oficial N° 2.990 Extraordinaria. Año 1982.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico define el contexto ético, el tipo de investigación y las fuentes que serán utilizadas para desarrollar los objetivos específicos.

Consideraciones generales.

(Universidad Católica Andrés Bello, 2008) en su reglamento general de estudios de postgrado, capítulo VII artículo 70°, establece lo siguiente: " El trabajo de grado de Magister se concibe como una aplicación, extensión o profundización de los conocimientos adquiridos en el programa correspondiente; consiste en un estudio sistematizado de un problema teórico o práctico, o un esfuerzo de creación que demuestre el dominio del área de la especialidad o mención de la Maestría".

Tipo de investigación.

El enfoque de esta investigación aplica como "estudio de estrategia" considerando que entregará un plan estratégico para la empresa MOLINOS HIDALGO C.A., analizando oportunidades y retos tanto internos como externos. (Massachusetts Institute of Technology, 2001)

Unidad de análisis.

Este proyecto está inspirado en la Empresa Molinos Hidalgo C.A. como unidad de análisis en todas las disciplinas de gestión de la organización debido a que el alcance será proponer un plan estratégico de sostenibilidad a largo plazo que derivará en recomendaciones que pasan por análisis y propuestas en capacidades, procesos, clientes y accionistas visto bajo la metodología de análisis de Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2001).

Procedimientos por objetivos.

La investigación plantea las etapas que consideramos necesarias para completar los objetivos.

Desarrollar la sostenibilidad de la empresa familiar, ampliando la visión para adecuarla a las oportunidades planteadas por los cambios al entorno.

- Identificar los factores e indicadores clave del modelo de desarrollo de sostenibilidad.

Aplicando las variables y premisas de los modelos de gobernanza y sostenibilidad.

- Analizar los factores e indicadores clave de este modelo.

Con especial atención a la actual etapa de desarrollo del gobierno de la empresa y las previsiones de sucesión, los indicadores clave se situarán en el contexto que faciliten conclusiones para prever tendencias y definir metas medibles alineadas con la revisión de la visión estratégica de sostenibilidad.

- Realizar el diagnóstico basado en estos factores e indicadores clave.

El diagnóstico permitirá enmarcar los resultados actuales e históricos indexados a las correspondientes prácticas de gobierno en función de los indicadores clave del modelo de desarrollo de sostenibilidad, permitiendo la formulación de estrategias para corregir desviaciones y apalancar las buenas prácticas.

- Formular las estrategias del modelo de sostenibilidad.

Partiendo del análisis de la identidad como base del plan estratégico se revisarán o reformularán la misión y la visión, la implementación de buenas prácticas de gobierno y sostenibilidad. Adecuando al entorno, estructuras y capacidades, con estándares competitivos de calidad y gerencia del conocimiento, respondiendo a la pregunta de “¿cómo construir una empresa que funcione hoy de manera impecable y a la vez evolucione rápidamente?” (Hamel, 2011). “Una empresa tiene dos opciones: va hacia adelante, o va hacia

atrás”. De todos los objetivos descritos, el mayor reto es motivar y unir al equipo para llevarle de vuelta al empuje original que hizo de la empresa pionera.

Operacionalización de las variables.

Tabla 8: Operacionalización de las variables.

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO	FUENTE
Identificar los factores e indicadores clave del modelo de desarrollo de sostenibilidad	Rentabilidad. Operaciones. Prácticas de gobierno. Microeconomía Macroeconomía Mercado Innovación	Utilidad neta. Productividad. Mermas. Innovación	Modelo 5 Fuerzas. Cadena de valor. Modelo siete “S” Modelo Diamante Matriz BCG, matriz GE, Matriz Space, Matriz MCPE.	Porter Frances’ A. Gaither, N. McKinsey. Yacuzzi. MOLINOS HIDALGO C.A.
Analizar los factores e indicadores clave de este modelo	Ingresos y costos. Entorno. Buenas prácticas de gobierno. Mercado. Gerencia del conocimiento. Operaciones. Calidad	Competidores. Clientes. Buenas prácticas de gobierno. Gerencia del conocimiento.	Matriz tamaño- fortaleza competitiva. Análisis de riesgo Flujos de caja.	Barugel Canals Chiner ISO Yacuzzi MOLINOS HIDALGO C.A.
Realizar el diagnóstico basado en estos factores e indicadores clave	Identidad. Buenas prácticas de gobierno, Mercado. Calidad.	Clima organizacional. Buenas prácticas. Presupuesto de ingresos y costos. Estándar calidad	CMI. Mapa estratégico. Matriz MCPE. Implantación de sistemas	Kaplan y Norton Francés A. Kotler. Yacuzzi MOLINOS HIDALGO C.A.
Formular las estrategias del modelo de sostenibilidad	Entorno Mercado Sostenibilidad Buenas prácticas de gobierno	KPI del modelo de sostenibilidad	Informe GRI Modelo 5 Fuerzas. Indicador de gobernanza	Kaplan y Norton Francés A. Kotler. Yacuzzi MOLINOS HIDALGO C.A.

Fuente: elaborado por el autor

Consideraciones éticas.

En el anexo N°1 se transcribe el Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela (Colegio de Ingenieros de Venezuela, 2012) que sirve de referencia para la elaboración de este proyecto de tesis. Son de especial pertinencia aquellos ítems relacionados con:

- Virtudes: honestidad, integridad y veracidad.
- Conocimiento: mejora de conocimientos técnicos.

- Seriedad: ofrecer desempeño de funciones para las que se tiene capacidad, preparación y experiencias razonables.
- Reputación: atender contra legítimos intereses de otros profesionales o atribuir injustificadamente la comisión de errores a otros colegas.
- Intereses: adquirir intereses que colinden con los de la empresa.
- Autoría: utilizar documentos, estudios, informes o proyectos de otros autores que sean de dominio público y con el adecuado reconocimiento y/o autorización.
- Secreto: mantener la confidencialidad de datos reservados y utilizarlos con la debida autorización de los autores o propietarios.

En general, bajo la premisa de que ningún código de ética puede predecir todas las posibilidades planteadas en el ejercicio de la profesión, extraemos como referencia sine qua non, las consideraciones finales del código de ética de Empresas Polar en la siguiente afirmación: “no hacer o decir algo que no se desea que alguien sepa”.

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

Reseña histórica.

(Medina, 1989)

En 1945 los Sres. Aníbal y Armando Hidalgo registraron la firma “Hermanos Hidalgo” quienes construyeron en 1954 el molino de trigo actualmente en funcionamiento en Catia La Mar, Edo. Vargas con la visión de su proximidad al puerto marítimo que en esa época se proyectaba en la zona y con la facilidad de eventualmente construir un muelle propio para la recepción directa de los barcos de trigo que recibe casi mensualmente. En 1962 cambia su nombre comercial por el actual de MOLINOS HIDALGO C.A. Cabe reseñar que esta fue la primera fábrica de harina en iniciar operaciones en el país en medio de una controversia local y en Estados Unidos sobre la conveniencia de instalar molinos de trigo en países no productores de trigo.

En la planta operan los departamentos y gerencias directamente relacionados con el proceso productivo tales como gerencia de planta, gerencia de producción, gerencia de mantenimiento, calidad, facturación, compras y recursos humanos de planta. En la oficina de Caracas funcionan las gerencias de ventas, compras internacionales, administración, recursos humanos, finanzas y la junta directiva. Esta, actualmente está conformada por la segunda generación de la familia.

En los años 1967 y 1992 hacen sucesivas actualizaciones tecnológicas permitiéndole su actual condición operativa altamente competitiva. Tiene una capacidad de procesamiento de 250 Toneladas métricas de trigo al día de los que aproximadamente el 74% son transformados en harina y el resto en subproductos tales como afrecho, conformado por la cáscara del trigo, para consumo humano y harinilla, producto de la limpieza del trigo y mermas, para consumo animal. Actualmente está orientada a proveer de sus productos al sector panadero y en menor medida a la industria galletera, por lo que no tiene

participación en la comercialización masiva de harina o productos derivados. Su producción la despacha en sacos de 45 kilogramos, 20 kilogramos y a granel. Todo el subproducto es despachado a granel. La harina se comercializa según su formulación con las marcas: Atlas, Modalca, Martha y Adriana.

En la actualidad (Asociación de Molinos de Trigo ASOTRIGO, 2013) reporta la existencia de seis empresas molineras de trigo panadero en el país y usuarios distribuidos entre 6500 panaderías artesanales, diecisiete panaderías industriales y trece galleteras. Con un consumo per cápita de 35 Kg de pan y 4 Kg de galletas. Importando anualmente un promedio de un millón de toneladas métricas de trigo. Generando un 3,44% del empleo formal.

Misión.

“Somos una empresa con capital venezolano dedicada a la producción de harina y productos derivados del trigo. Contamos con un equipo comprometido con el desarrollo económico y el crecimiento sostenible de nuestro campo de producción para así satisfacer las necesidades del mercado, propiciando bienestar social y mejoramiento de la calidad de vida de nuestros trabajadores”.

Visión.

En su declaración de identidad, declara el “para donde vamos” con la visión: “Consolidarnos como pionera en la industria del trigo en Venezuela, manteniendo nuestro liderazgo en volumen, rentabilidad e innovación, conservando el respaldo y la confianza de las marcas preferidas por nuestros clientes, para mantener óptimos niveles de operatividad y de producción con camino a lograr el 12% del mercado”.

Valores.

- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Honestidad.

- Lealtad.
- Profesionalismo.

Organigrama.

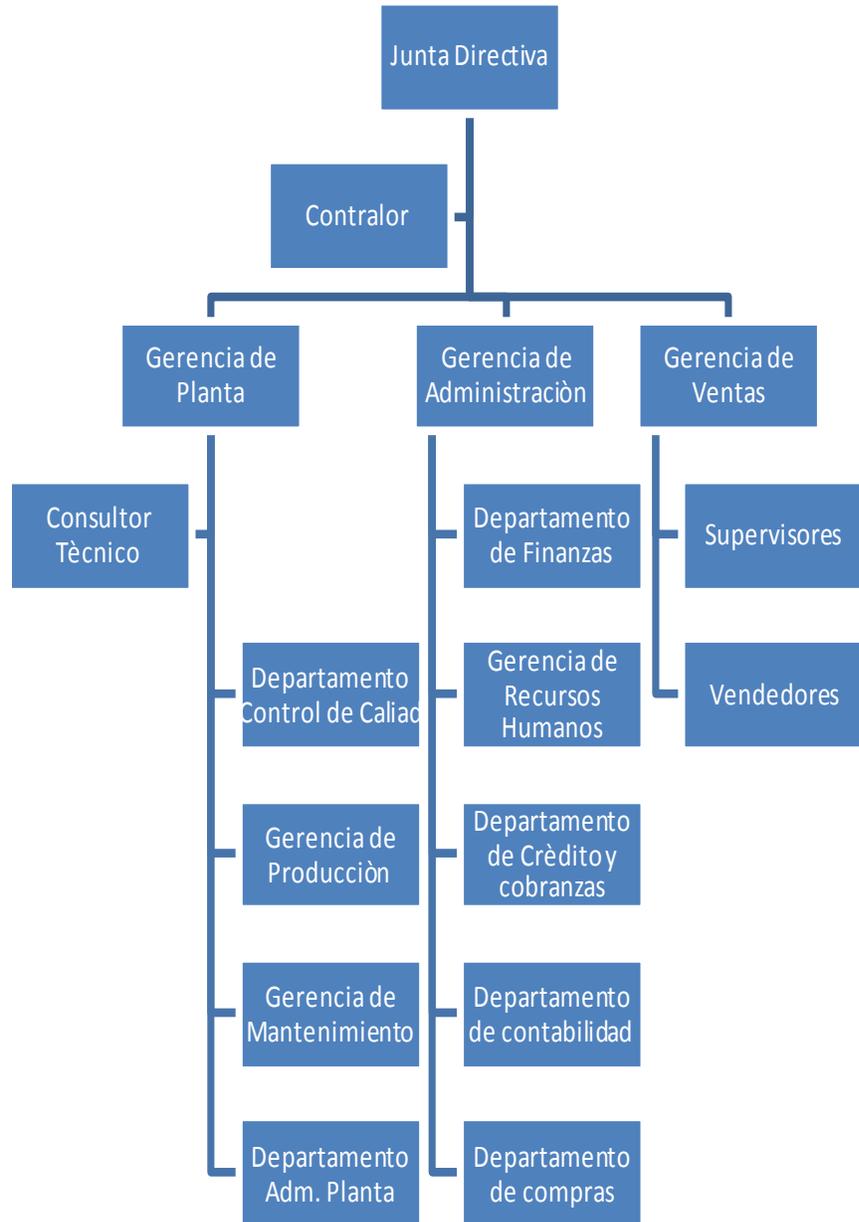


Figura 1: Organigrama de Molinos Hidalgo

Fuente: (Froment y Yèpez, 2001)

Nómina: 90 personas entre planta y oficina corporativa
 Capacidad instalada: 250 toneladas métricas de trigo al día.

CAPÍTULO V. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE

La identificación de los factores clave se desarrolla a partir de la cadena de valor (Porter, 2008) donde se muestran todas las actividades relacionadas en la organización y con el entorno, describiendo los impulsores de la estrategia actual basada en buscar el liderazgo en costos y especialización de producto. Se utiliza como guía el modelo de sostenibilidad de (Global Reporting Initiative, 2011) para iniciar la medición del desempeño respecto a los “stakeholders” y una economía global sostenible. Concretamente en cuanto al tema de gobernanza se estudia al directorio y sus relaciones con los “stakeholders” (Yacuzzi, 2007). Indicadores del entorno y las fuerzas del entorno (Porter, 2008), completan los parámetros para construir el CMI diferenciando el análisis por las cuatro perspectivas, lo que finalmente permitió redimensionar la propuesta de planificación estratégica.

Análisis interno.

Adaptado de (Francès, 2006).

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar las actividades de manera sistemática. La configuración organizacional de la cadena de valor se muestra en la Figura 2, página 62.

Dirección (funciones de apoyo). Legal, relaciones públicas, seguridad patrimonial, organización.				
Finanzas. Cobranzas, caja, tesorería, contabilidad, impuestos.				
Tecnología. Adecuación, mejoras, soporte técnico (tecnología de producción e información).				
Suministros. Proveedores, compras, calidad.				
Recursos Humanos. Incorporación, adiestramiento, gestión de personal, riesgo y seguridad laboral.				
Mejoramiento de productos.	Operación. Mantenimiento. Control de calidad. Seguridad e higiene laboral. Seguridad e higiene ambiental.	Transporte de insumos. Almacenamiento de insumos. Transporte de productos. Almacenamiento de productos. Seguridad laboral.	Especificación de productos. Canales de distribución. Gestión de clientes. Ventas	Información al cliente
Innovación	Producción	Logística	Mercadeo	Servicio Posventa

Figura 2: Configuración organizacional de la cadena de valor operativa de Molinos Hidalgo.

Fuente: adaptado de(Porter, 2008)

A continuación se describen y evalúan las diferentes funciones de la cadena de valor operativa de MOLINOS HIDALGO C.A.:

- La innovación que consiste en la adopción y adaptación de los productos más atractivos para el mercado. La empresa no cuenta con un departamento de desarrollo de nuevos productos orientados al mercado debido a la homogeneidad del producto en el mercado que se atiende, aunque existe un nicho cubierto por la competencia dirigido al consumidor al detal. Internamente hay un proceso incipiente de desarrollo para reducir costos.
- Logística de entrada. Entre los insumos que se requieren para la producción de la harina se mencionan: trigo, agua, aditivos y material de empaque. Las entregas son contra pedido y el transporte desde los puertos es contratado. Para el trigo que es la principal materia prima, se utilizan almacenes propios, almacenes contratados y la figura de mutuo con la competencia. Similar a sus competidores.

- Producción. Existe una línea de producción que opera en tres turnos de ocho horas, cinco días a la semana. Cada dos semanas, se dedica un turno al mantenimiento programado, realizado con personal propio. La producción tiene una programación semanal y la establece el departamento de ventas.
- Logística de salida. Existe un área para el almacenamiento de producto terminado limitado a la capacidad de empaque durante el horario en que no hay despacho. El transporte de producto es contratado por los clientes.
- Mercadeo. Existe un departamento de ventas para programar el plan de ventas y precio. No existe desarrollo de productos. Cada producto tiene su respectiva marca, los precios son competitivos y se ubican por debajo de los principales competidores. No se realizan promociones ni publicidad.
- No hay investigación de mercados. Se cuenta con una fuerza de ventas que realiza también las sub-funciones de gestión de clientes y de información al cliente. La distribución es contratada por los clientes. El procesamiento de las órdenes se realiza en esta etapa, según la demanda referida a continuación:

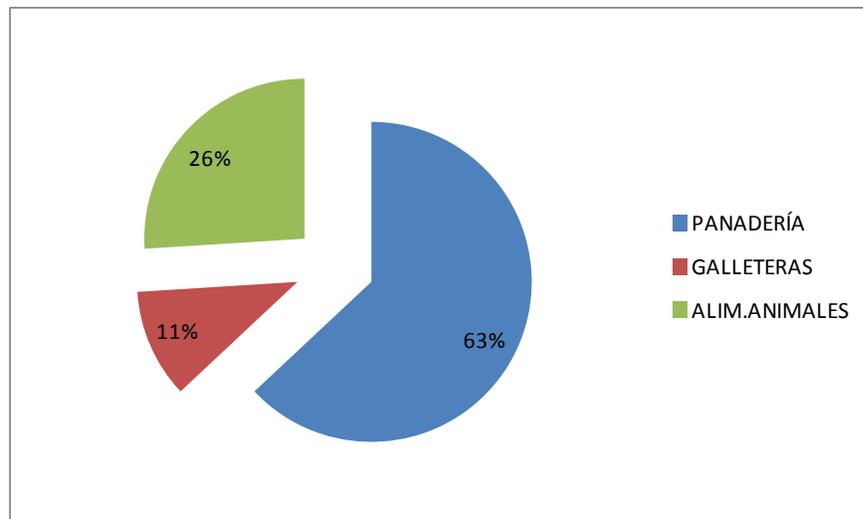


Gráfico 1: Proporción en volumen de la producción por rubro.

Fuente: Molinos Hidalgo (2012)

- Servicio posventa. El servicio de atención al cliente es realizado por el departamento de ventas. Interviene el departamento de control de calidad en reclamos puntuales.
- Recursos humanos. Las sub-funciones de incorporación y gestión de personal son internas, mientras que el adiestramiento es contratado. Cumple la sub función de gestión de riesgos y seguridad laboral.
- Suministros. Se cuenta con proveedores internacionales de la materia prima principal, mientras que otra materia prima proviene de proveedores locales.
- Tecnología. Se utiliza la tecnología de producción de los fabricantes de equipos, los cuales suministran líneas completas que entregan el producto terminado y empacado. La tecnología de información es una versión simplificada de SAP para administración, producción y almacén. En mantenimiento y repuestos es utilizado el software denominado MP.
- Finanzas. Las sub-funciones operativas de finanzas son: cobranza, caja, tesorería, contabilidad e impuestos, y están encomendadas al departamento de finanzas.
- Dirección. La función de apoyo de planificación está a cargo del departamento de finanzas. Se cuenta con un consultor jurídico, el cual se apoya en contrataciones externas. Relaciones institucionales está a cargo de los directores, el gerente de planta, el gerente de compras y gerente de recursos humanos donde aplique cada uno.

La estrategia de MOLINOS HIDALGO C.A. es de liderazgo en costos (Porter, 2008) para poder competir con los grandes de la industria como Cargill y Monaca, por lo tanto es importante identificar en cuáles actividades de la cadena de valor pueden estar presentes los impulsores de costos más significativos, de manera de determinar fortalezas específicas (Tabla 9, página 65).

Tabla 9: Identificación de impulsores de costos para Molinos Hidalgo. Fortalezas específicas.

Impulsores de costos	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadeo y ventas	Servicios posventa
Economías de escala	■	■	■		
Consumo de electricidad		■			
Ubicación geográfica	■	■	■		
Planificación de la producción	■	■	■		
Actuación a tiempo	■	■	■		
Tecnología de punta		■			

Fuente: (Francès, 2006)

Modelo de las siete “S” de McKinsey.

Adaptado de (Francès, 2006).

El modelo aplicado a MOLINOS HIDALGO C.A. permite el análisis siguiente:

- Estrategia. MOLINOS HIDALGO C.A. hasta el momento no ha elaborado plan estratégico. Ahora se inicia el primer ciclo formal de formulación de estrategia y planificación.
- Estructura. Actualmente la empresa tiene una estructura organizacional acorde con los requerimientos del mercado local, pero debe alinearse al proceso de planificación estratégica para el crecimiento de la empresa. Existe una estructura jerárquica con niveles de mando difusos en un sistema solar con el cuerpo colegiado de directores.
- Sistemas. Para las áreas de administración, producción y ventas, existen procedimientos definidos que integran las diferentes funciones. Con la adopción de un sistema Enterprise Resource Planning (ERP), se integraron las funciones primarias y las de soporte. Se está iniciando un sistema de mejora continua basado en análisis de Pareto para el aumento de la eficiencia de producción. La tecnología de producción ha experimentado mejoras en los procesos de emisiones atmosféricas que reducen costos por mermas y se adecúa a la legislación ambiental.

- Estilo. Por tratarse de una empresa familiar, el estilo de gestión es vertical y solar. Sin embargo, existe participación de los niveles medio y bajo, y es fácil la comunicación tanto vertical como horizontal.
- Capacidades. La empresa tiene escaso personal calificado en todas las actividades operativas, Gráfico 2, con una baja rotación.

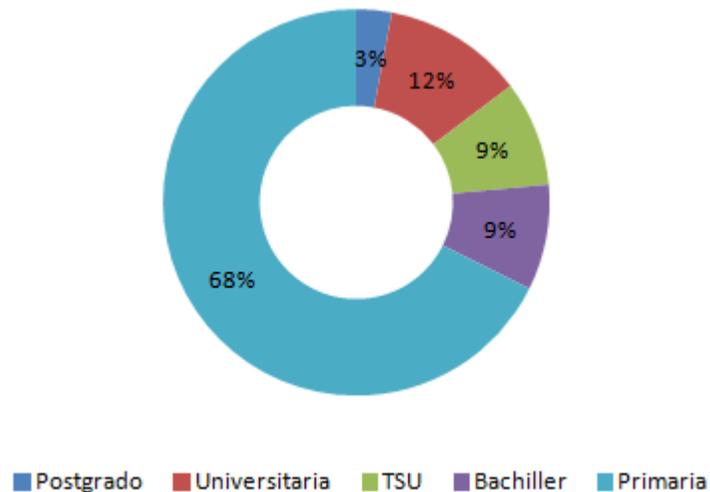


Gráfico 2: Calificación académica del personal directamente operativo.

Fuente: Molinos Hidalgo (2013)

- Cuadros jerárquicos. En general, se cuenta con personal preparado, no especializado, en todos los niveles de supervisión de la empresa. El entrenamiento es circunstancial para el personal de operaciones, personal de apoyo, y programas de seguridad industrial. No existe un sistema de evaluación de desempeño anual con base en el plan de desarrollo profesional ni cumplimiento de objetivos.
- Objetivos de orden superior. La estructura accionaria de la empresa está en manos de los descendientes de los fundadores. Se ha iniciado la formulación de la matriz estratégica.

Cultura organizacional

Su cultura organizacional se fundamenta en la colaboración como valor dominante. El flujo de información es circunstancial con alto grado de desconfianza apalancado en fuentes no trazables. El entorno corporativo de MOLINOS HIDALGO C.A. no está orientado a la expansión ni a futuras operaciones regionales. Es seguidor de lo que hacen los líderes del mercado estrictamente en precio mas no de cartera de nuevos productos, enfocado en el rubro de harina para panaderías como base de la operación.

Informe de sostenibilidad 2012 Molinos Hidalgo, C.A.

Propuesta de informe de sostenibilidad, adaptado de (Global Reporting Initiative, 2013), (Global Reporting Initiative, 2011) y (Villamayor, 2005).

Queremos avanzar en nuestro compromiso con la responsabilidad social y ambiental. Para ello, iniciaremos una evaluación completa para abrir los canales de comunicación con nuestros grupos de interés: accionistas, clientes, trabajadores, proveedores, entidades financieras, entes gubernamentales y comunidad con el fin de conocer sus necesidades y expectativas.

Alinearemos este compromiso con los principios y valores de la empresa y en nuestra planificación estratégica. En adelante todo proyecto incluido en nuestra planificación estratégica será sometido a un análisis que considere la triple perspectiva de sus implicaciones (económicas, ambientales y sociales) además de tomar en cuenta a nuestros grupos de interés.

Tradicionalmente hemos contribuido con el desarrollo económico mediante la creación de empleo estable y la obtención de productos de calidad.

En cuanto a los objetivos ambientales, iniciaremos un plan de adecuación certificado según la Ley Penal del Ambiente (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2012).

Participaremos activamente en iniciativas ligadas a facilitar la puesta en práctica de la sostenibilidad empresarial, guiados por declaraciones tales como el Pacto Mundial, (Naciones Unidas, 2005).

Desde hace tres años, tenemos el compromiso de destinar parte de los resultados económicos a programas sociales que redunden en nuestra

comunidad.

El informe de sostenibilidad alcanza todas nuestras actividades y para su elaboración seguiremos el modelo de la (Global Reporting Initiative, 2013) y su suplemento para el sector alimentos (Global Reporting Initiative, 2011) que iremos adoptando de forma progresiva.

Indicadores de desempeño económico:

Aspecto: desempeño económico.

EC1 El costo de materia prima estuvo distribuido de la siguiente manera:

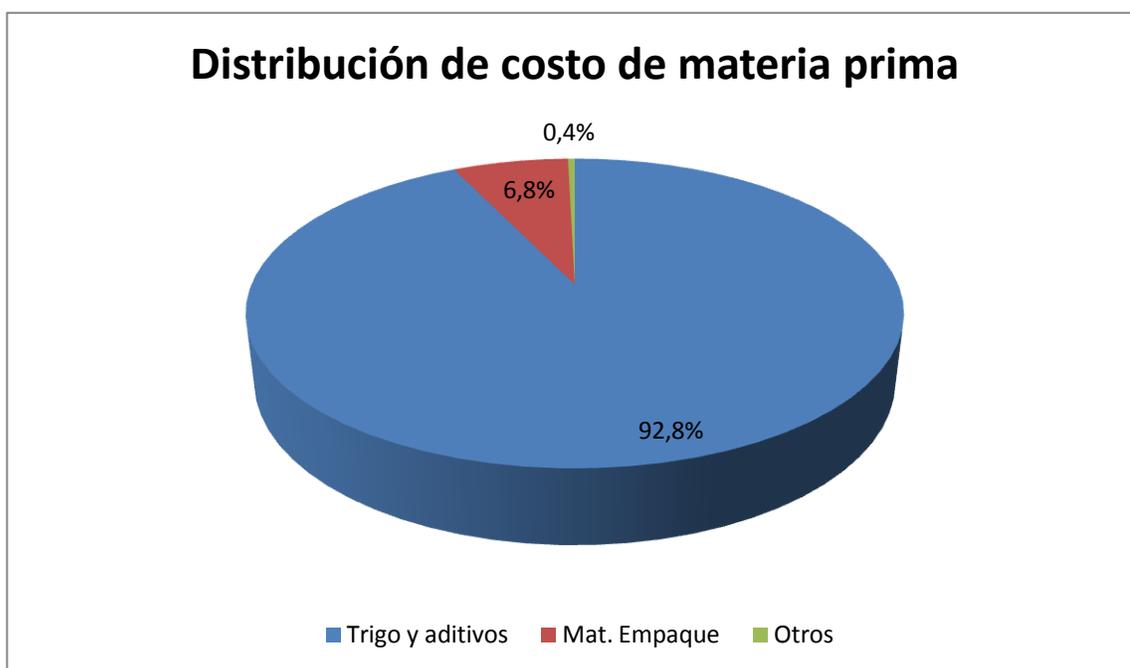


Gráfico 3: Distribución de costo de materia prima

Fuente: Molinos Hidalgo (2013).

El volumen de las ventas netas (para el año 2012 se situó en el orden de 39.520.000 dólares (al cambio oficial de 4,3 VEF/USD).

El 100% de los contratos fueron pagados en término.

EC4 No recibimos ayudas económicas del gobierno.

Aspecto: presencia en el mercado.

EC5 El total aproximado de los gastos salariales fue de 1.980.000 USD (al cambio oficial de 4,3 VEF/USD) distribuidos de la siguiente manera:

- Administración y comercial (51%)
- Fábrica (incluido mantenimiento y laboratorio) (49%)

El salario medio fue de 30.726 USD (A la actual tasa de cambio oficial 4,3 VEF/USD).

Del total de trabajadores de la empresa, el 8% cobra más que el salario medio.

Todos los trabajadores son beneficiarios de una paga anual adicional a lo exigido por la LOTTT (Presidencia de la República, 2012).

EC6 Las materias primas y aditivos (trigo, vitaminas, ácido ascórbico y enzima proteica, no transgénicos) son adquiridas principalmente de EE.UU., Canadá y Francia aunque ocasionalmente también se realizan compras en otros países de la Unión Europea y América.

Indicadores de desempeño ambiental:

Aspecto: materiales.

EN1 El volumen de materias primas y materiales estuvo distribuido de la siguiente manera, en peso:

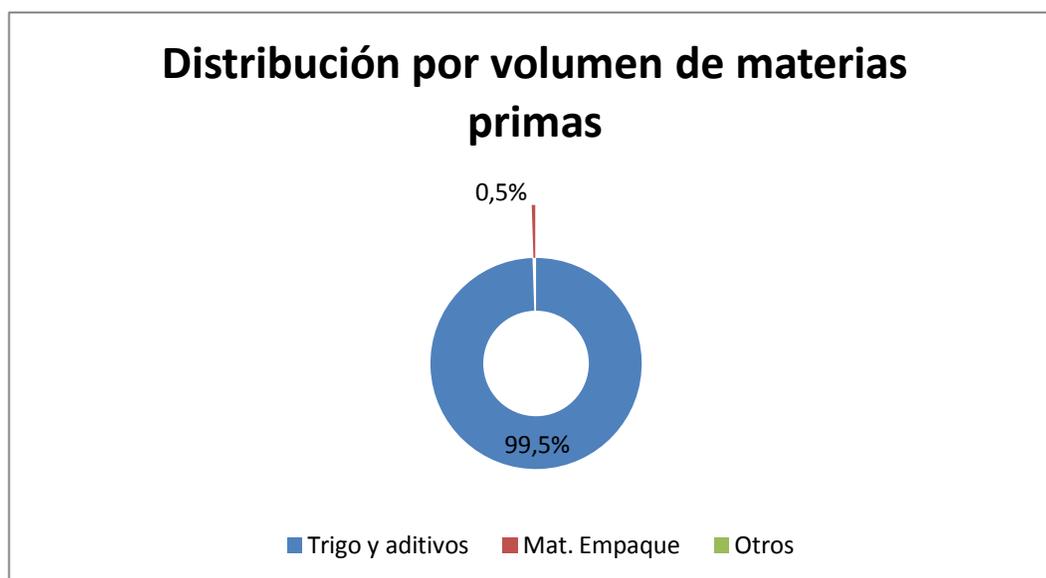


Gráfico 4: Distribución de materias primas por volumen.

Fuente: Molinos Hidalgo (2013)

La materia prima principal utilizada en el proceso productivo es el trigo aunque también usamos material de empaque, aditivos y agua.

EN2 No se utilizan materias primas que sean residuos externos.

Aspecto: energía.

EN3 Utilizamos energía eléctrica para el proceso productivo y gas propano para los montacargas.

- Eléctrica: 3.775.200 Kw
- Gas propano: 664 Litros

EN5 Contribuimos con generación eléctrica por consumo de gasoil para reducir la demanda al servicio eléctrico a solicitud puntual del proveedor.

EN7 No se realizan estudios energéticos a fin de establecer un plan de inversiones para disminuir el consumo de energía eléctrica.

Aspecto: agua.

EN8 El consumo de agua por incorporación al producto fue de 2.347 m³ en el año 2012. El resto del consumo es marginal para servicios sanitarios.

EN9 Las fuentes de agua de que nos servimos provienen en un 100% de la red pública.

Aspecto. Biodiversidad.

EN12 Por su ubicación, la fábrica no ocasiona impacto sobre la biodiversidad:



Figura 3: Ubicación de la planta de Molinos Hidalgo.

Fuente: Adaptado de “Google Maps”. (2013)

EN18 Por el momento no se han realizado mediciones de su impacto ambiental por emisión de gases de efecto invernadero. El proceso productivo no genera gases de efecto invernadero, sin embargo, la flota de transportistas contratados debe ser considerada por tratarse de clave para la operación.

EN22 No se pesan los residuos por tipo ni disposición.

EN24 No se pesan los materiales considerados peligrosos.

Aspecto: productos y servicios.

EN26 Se inicia este ejercicio con un programa de medición periódica de emisiones de polvos.

Aspecto: transporte.

EN29 En cuanto al transporte, disponemos de transportistas autónomos con su flota de vehículos compuesta por camiones de reparto en sacos y cisternas para transporte a granel. Además de los transportistas de trigo.

Aspecto: generales.

EN30 Se invirtió en sistema de filtración de polvos aproximadamente USD 800.000 (al cambio de 4,3 VEF/USD).

Indicadores de desempeño en abastecimiento:

Aspecto: todos los aspectos de abastecimiento.

FP2 No se han definido políticas de proveedores por concepto de cumplimiento de producción responsable.

Indicadores de desempeño con la sociedad.

Aspecto: gerencia de relaciones laborales.

LA4 Aproximadamente el 38% de los empleados está cubierto por negociaciones de contrato colectivo.

Aspecto: seguridad y salud ocupacional.

LA6 Todo el personal operativo que representa el 53% del personal empleado, está representado en el comité de salud y seguridad ocupacional.

LA8 En el Gráfico 2, página 66, se ilustra la distribución de escolaridad del personal operativo. El adiestramiento es circunstancial. El control de riesgos en el sitio de trabajo es incipiente. No está planteado un programa de control de riesgos para sus familias y miembros de la comunidad.

LA9 No hay acuerdos formales con socios comerciales acerca de seguridad y salud. Trabajadores a destajo de estos, ingresan a planta rutinariamente.

Aspecto: entrenamiento y educación.

LA11 No existe plan de carrera.

LA12 No existe un sistema de retroalimentación regular sobre el desempeño de los empleados. La cultura es obtención de información circunstancial con alto grado de desconfianza apalancado por fuentes no trazables.

Aspecto: comunidad.

SO1 Hace tres años la empresa mantiene un programa de apoyo económico para asegurar la nutrición en ONGs que dan apoyo a población en situación de desamparo.

Aspecto: corrupción.

SO2 Se mantiene un programa de seguimiento confidencial por riesgos relacionados con corrupción.

Aspecto: políticas públicas.

SO5 Se participa con bajo perfil en todas las reuniones convocadas por entes gubernamentales relacionadas con el negocio. Se participa activamente en cámaras gremiales.

Indicadores de desempeño sobre responsabilidad de producto.

Aspecto: salud y seguridad del cliente.

PR5 No existe un programa de encuestas de satisfacción de clientes.

Resultados del indicador de gobernanza de Molinos Hidalgo, C.A.

En el trabajo de (Yacuzzi, 2007), no hay recomendaciones explícitas sobre la frecuencia para la evaluación del indicador de gobernanza ni quiénes son los responsables de aplicarlo. Sin embargo, considerando que los tres factores a evaluar tienen que ver directamente con la gestión del directorio y el enfoque que este le da a los temas de gobernanza y “stakeholders”, parece que es el mismo directorio quien debe hacer seguimiento a este indicador. Si además, uno de los indicadores evalúa que el directorio se reúna anualmente para evaluar su propio desempeño, se sugiere que en esta reunión se prepare el cuestionario. En el anexo 3 se desarrolla el índice de gobernanza para MOLINOS HIDALGO C.A. cuyos resultados se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10: Resultados Totales para la empresa MOLINOS HIDALGO C.A.

COMPONENTE	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de MH.
	0	57	114	147	200	
COMPONENTE 1: Principios generales de gobernanza	0	57	114	147	200	21.5
a) Consideración explícita de la gobernanza	0	43	86	113	130	0
b) Sobre la provisión de información	0	14	28	34	40	14
c) Representatividad de los directores	0	*	*	*	15	0
d) Dualidad del CEO	0	*	*	*	15	7.5
COMPONENTE 2: “stakeholders”	0	126.75	250	372.25	500	171
a) Sobre la posición de los accionistas en la empresa	0	59	115	171	230	90
b) Sobre la posición de los empleados en la empresa	0	20	40	60	80	16
c) Sobre la posición de los clientes en la empresa	0	14	27.5	41	55	5
d) Sobre la posición de los acreedores bancarios y no bancarios en la empresa	0	6.25	12.5	18.75	25	14.75
e) Sobre la posición de los proveedores en la empresa	0	13.75	27.5	40.25	55	30.5
f) Sobre la posición de los gobiernos nacional, provincial y municipal	0	2.5	5	7.5	10	2.25
g) Sobre la sociedad en general y el medio ambiente	0	11.25	22.5	33.75	45	12.5
COMPONENTE 3: El directorio	0	41.2	86.9	170.2	300	81.5
a) Rutina del directorio	0	*	*	*	20	7
b) Competencia y compromiso del directorio	0	11	26.5	80	160	26.75
c) Sobre la composición y conducta del directorio	0	8.95	17.9	26.45	35	29
d) Control y monitoreo	0	8.75	17.5	26.25	35	18.75
e) Actividades de asesoramiento y “networking”	0	12.5	25	37.5	50	0
TOTAL DEL CUESTIONARIO	0	225	450.9	689.7	1000	274

Fuente: adaptado de (Yacuzzi, 2007)

De la Tabla 10 se construye el Gráfico 5, página 76, para comparar el puntaje de MOLINOS HIDALGO C.A. con respecto al máximo puntaje para una empresa totalmente desarrollada en el indicador de gobernanza:

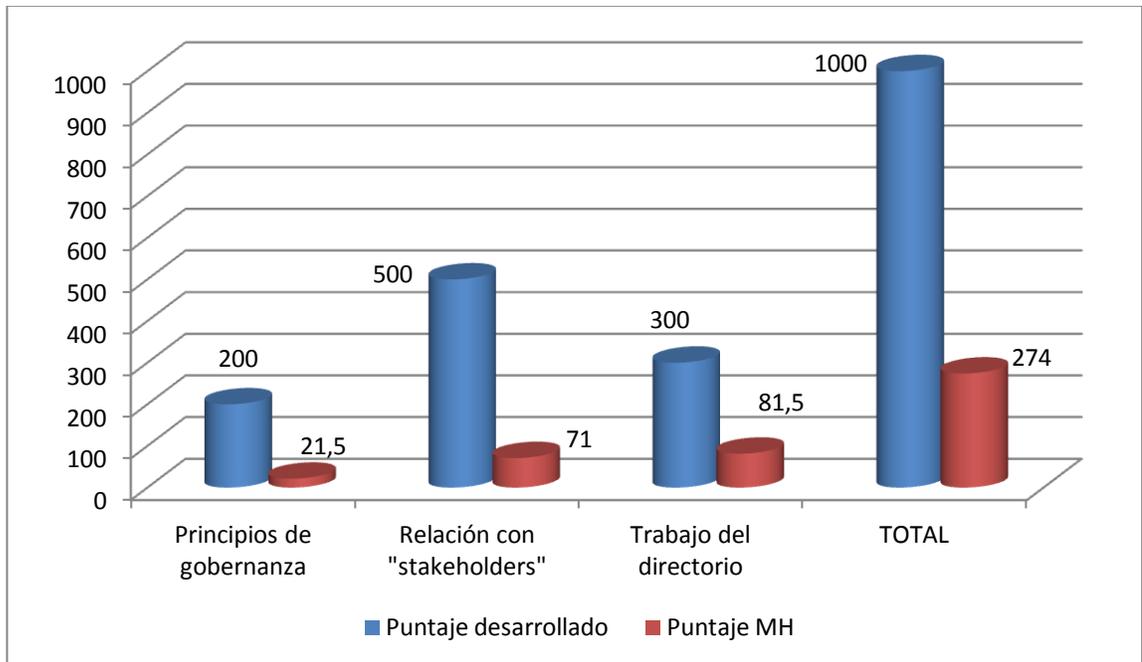


Gráfico 5: Resultados totales del indicador de gobernanza por componente.

Fuente: Adaptado de (Yacuzzi, 2007)

Análisis externo.

Adaptado de (Francès, 2006)

Entorno para Venezuela.

En Venezuela existen seis fábricas de harina de trigo para uso panadero con la siguiente distribución por volumen:

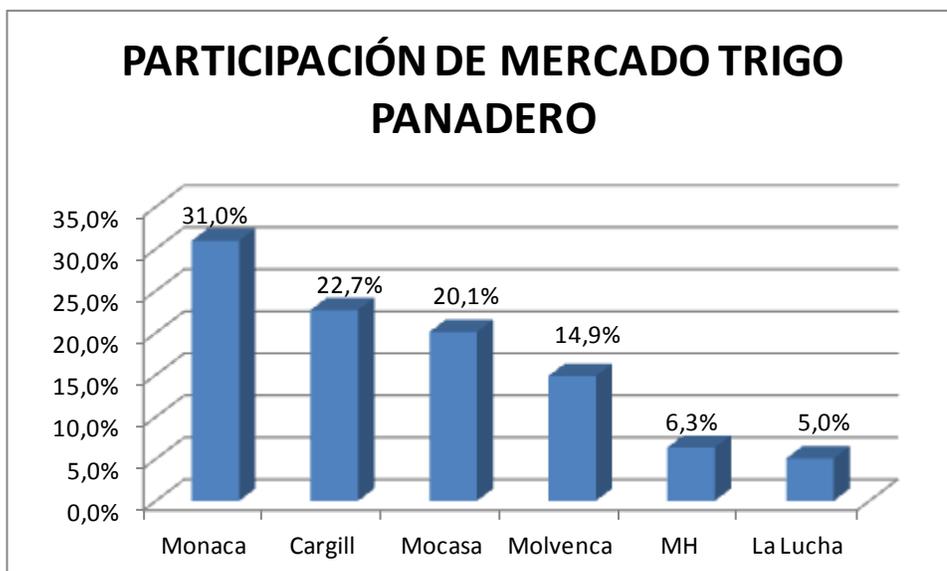


Gráfico 6: Participación de mercado en trigo panadero.

Fuente: (Asociación de Molinos de Trigo ASOTRIGO, 2013)

El régimen de control de cambio establecido en febrero de 2003 ha favorecido a la industria de producción de alimentos y la importación del trigo como materia prima. El gobierno ha concedido dólares a la tasa oficial para la importación de materia prima. Este control cambiario tiene implícito un subsidio a las compras internacionales que representa una buena oportunidad de invertir a costos muy bajos para la industria. MOLINOS HIDALGO C.A. ha dejado pasar esta oportunidad con la ausencia prácticamente total de inversiones de valor desde que comenzó el actual régimen de control de cambio.

Escenarios situacionales para Venezuela.

Los escenarios situacionales son adecuados para el análisis de episodios de transición como el planteado en Venezuela con motivo de la conflictividad entre dos fuerzas políticas equilibradas en número pero asimétricas en recursos. Para la formulación de escenarios situacionales es necesario identificar las fuerzas motrices que pueden determinar diferentes opciones de futuro, las variables predeterminadas o acontecimientos inevitables, y por último, las variables críticas o grandes incertidumbres que tendrán un impacto importante en la

definición de las situaciones futuras. En la Figura 4, página 79, se muestra un modelo para formular los escenarios situacionales para Venezuela.

Se mantiene la tensión de la posibilidad de los dos escenarios resultantes probables. De acuerdo con los resultados anunciados por el Consejo Nacional Electoral, el oficialismo continúa gobernando, aunque la oposición formalmente denuncia fraude en los resultados de las elecciones presidenciales de abril del 2013. El resultado es que el oficialismo sigue gobernando hasta el 2019 continuando con el modelo de su fundador. Parece remoto un posible cambio a corto plazo hacia un gobierno democrático-institucional ante un eventual éxito de la oposición en su reclamo de fraude considerando los antecedentes del uso inescrupuloso de los recursos del estado por parte del gobierno para perpetuarse.

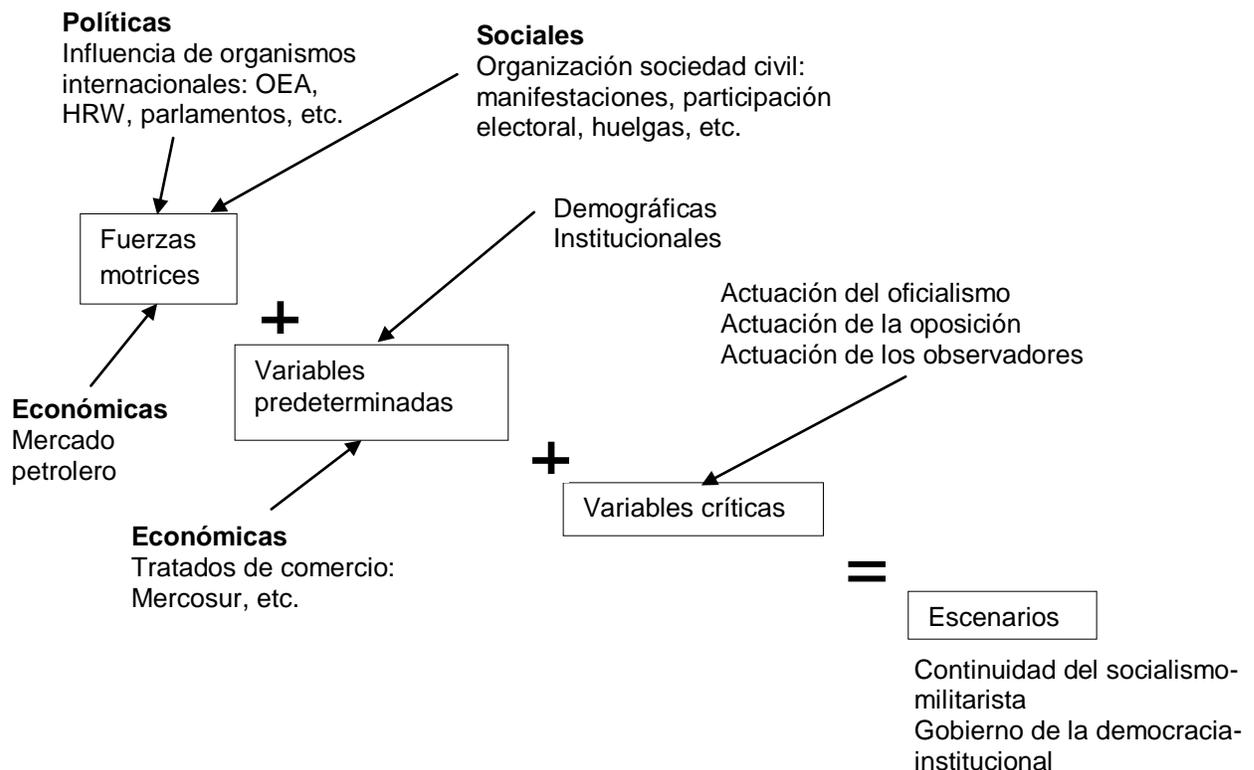


Figura 4: Formulación de escenarios situacionales para Venezuela.

Fuente: Adaptado de (Francès, 2006)

Escenarios alternos para Venezuela.

El entorno en Venezuela es de elevada incertidumbre. Se deben manejar dos escenarios extremos, el socialismo-militarista según lo interpreta el actual gobierno y el democrático-institucional. En el aspecto económico, el primero está enfocado en la microempresa y la cooperativa, tuteladas por el estado y subordinadas a éste. Complementada por las empresas del estado y las multinacionales de polos de desarrollo diferentes a los tradicionales. La empresa privada de gran tamaño no es favorecida ni tomada en cuenta su punto de vista en las decisiones del estado en ámbitos económicos ni sociales.

Los controles de cambio, de precios y de tasas de interés son característicos. Se esperan devaluaciones puntuales.

El escenario de democracia-institucional está orientado hacia la apertura de mercados, se espera gradual liberación de precios y régimen cambiario, marco jurídico definido e incentivos a las empresas privadas para la participación e inversión.

En ambos sistemas es de esperar un estado más o menos hostil hacia la empresa privada como un rasgo cultural e histórico probablemente arraigado por la independencia económica que la renta petrolera da al gobierno respecto al ingreso por concepto tributario de la actividad económica convencional, no petrolera (PIB: 83% petrolero; 17% no petrolero). La hostilidad se manifiesta como factor común por la poca influencia del sector privado en las decisiones macroeconómicas tomadas por el gobierno. Como factor diferenciador, la hostilidad se agrava con el primer modelo con pocas garantías jurídicas a la empresa privada, fomentando la discrecionalidad de los entes y funcionarios fiscalizadores.

Análisis macroeconómico para Venezuela.

Para proyectar las variables de desempeño económico se utilizan los dos escenarios descritos, socialista-militarista y democrático-institucional. Las variables macroeconómicas se prevén de la siguiente manera (Tabla 11, página 81).

Tabla 11: Variables macroeconómicas para Venezuela.

Variable	Escenario socialista-militarista	Democrático-institucional
Tipo de cambio	Aumento lento con control rígido del cambio oficial. Cambio libre penalizado.	Aumento gradual por objetivos del cambio oficial. Cambio libre despenalizado.
Inflación	Graves presiones por baja oferta y gasto fiscal sin control. Se espera alta inflación sin control.	Fomento de inversión privada y control de gasto fiscal reducen presiones inflacionarias. Se espera inflación moderada alta.
Variación PIB	Hostilidad a la iniciativa privada y deterioro de la industria petrolera generarán reducción gradual y sostenida del PIB, mientras el precio de petróleo sea estable.	Fomento de inversión privada y atención profesional del negocio petrolero generarán des-aceleramiento en la reducción del PIB, mientras el precio del petróleo sea estable.
Desempleo	La falta de liquidez oficial como principal empleador y la hostilidad a la inversión privada se traducirá en aumento gradual y sostenido del desempleo.	Fomento de la inversión privada y la falta de liquidez oficial significará una desaceleración del desempleo.
Precio del petróleo	Los volúmenes de producción de Venezuela no influyen en los precios del petróleo. Se espera una estabilización del precio mundial.	Los volúmenes de producción de Venezuela no influyen en los precios del petróleo. Se espera una estabilización del precio mundial.

Fuente: adaptado de (Francés, 2007)

Análisis de la industria para Venezuela.

(Porter, 2008), identificó cinco fuerzas que se utilizan para evaluar la estructura de cualquier industria, mismas que se desglosan en la Figura 5.



Figura 5: Modelo de las cinco fuerzas de Porter para la industria harinera en Venezuela.

Fuente: adaptado de (Porter, 2008)

La Universidad de Purdue (Ehmke, Fulton, Erickson, & Linton, 2011) ha diseñado un sistema de análisis para responder a la pregunta “¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo?”. La publicación incluye un cuestionario que ayuda a evaluar la industria. Aunque alterar las fuerzas está fuera del alcance de la empresa, este cuestionario ayuda a seleccionar las tácticas para responder adecuadamente.

Poder de negociación de proveedores:

- Hay un gran número de suplidores por lo que la empresa tiene buen poder de negociación.
- Los productos no son únicos lo que implica mayor poder de negociación.
- Las compras de la empresa no representan un porcentaje importante en el negocio de los proveedores.
- Los proveedores al ser de materia prima no tienen posibilidad de atender directamente a nuestros clientes de producto terminado.
- No es posible cambiar a productos sustitutos.
- Existe buena información acerca de los productos de los suplidores y su mercado.

Tabla 12: Examen detallado de cómo el poder de negociación de suplidores afecta el negocio.

Lista de mayores insumos	Posibles suplidores	¿Cómo maximizar el poder de negociación?
Trigo	U.S. Wheat. Canadá. Argentina. Europa	Preventa. Consolidando compras con molinos
Aditivos	Muhlenchemie	Consolidar compras con otros molinos a varios proveedores
Empaque	Manpa. Colombates	Sin posibilidades aparentes por dificultades de todos para acceso a materia prima importada.
Paletas	Locales	Desarrollar proveedores y compras consolidadas con otros molinos
Flete marítimo	Flotas de granel	Compras consolidadas con otros molinos

Fuente: adaptado de (Ehmke et al. 2011)

Poder de negociación de los compradores.

Tabla 13: Poder de negociación de compradores para afectar el negocio.

Lista de clientes actuales y potenciales	¿Qué alternativas tienen los clientes?	¿Cómo construir lealtad para su producto o servicio para reducir el poder de negociación?
Panaderías	Molinos competidores	Convenios de suministro
Fábricas de galletas	Molinos competidores	Convenios de suministro. Certificación de calidad ISO
Fábricas de pan	Molinos competidores	Convenios de suministro. Certificación de calidad ISO

Fuente: adaptado de (Ehmke et al. 2011)

Nuevos competidores.

Tabla 14: Cómo afectará al negocio la entrada de un nuevo competidor.

¿Cómo afecta al negocio un nuevo competidor?	Muy poco. Los precios los decide el cartel y la demanda supera la oferta
¿Qué haría la competencia ante un nuevo competidor?	Históricamente no ha ocurrido nada.
¿Cómo respondo ante un nuevo competidor?	Incorporándole al cartel.

Fuente: adaptado de (Ehmke et al. 2011)

Productos sustitutos.

Tabla 15: Cómo las amenazas de sustitutos afectarían el negocio.

Posibles sustitutos	Facilidad para que los clientes consideren esta alternativa	¿Cómo diferenciar el producto para construir lealtad frente a los sustitutos?
Harina de maíz	Es fácil en costo. Es difícil en disponibilidad coyuntural	Mayor diversidad de productos derivados del trigo. Unir esfuerzos con clientes directos y otros molinos fomentando el consumo. La cultura del mercado tiene bien diferenciados los momentos de consumo de harinas de trigo y maíz, con su respectiva red de comercialización.
Arroz	El mercado venezolano no tiene cultura de sustituir la harina de trigo o la harina de maíz en los momentos típicos de su dieta, desayuno o cena, con sustitutos de arroz.	El arroz ocupa su propio nicho de mercado que difícilmente invadirá los de las harinas de trigo.

Fuente: adaptado de (Ehmke et al. 2011)

Rivalidad entre competidores.

Tabla 16: Rivalidad entre competidores.

Mayores competidores	¿Qué negocios y estrategias de crecimiento usan los competidores?	¿Cómo afecta este competidor al negocio?	Que acciones tomará la empresa en respuesta a las acciones de sus competidores.
Cargill	Volumen, calidad	Liderazgo en cartel. Preferencia de clientes exigentes en calidad	Diferenciación. Especialización
Monaca	Diversificación	Liderazgo en cartel	Confiability
Pequeños molinos para panadería	Especialización	Fácil cambio para los clientes.	Confiability.

Fuente: adaptado de (Ehmke et al. 2011)

Estudio de Mercado.

Adaptado de (Froment y Yèpez, 2001)

En el estudio de mercado se presentan los siguientes puntos: descripción del producto, análisis de la demanda, análisis de la oferta, escenarios de ventas para la empresa y el precio del producto.

Descripción del producto.

Las harinas blancas son el resultado del procesamiento de los trigos duros, blancos o de una combinación de ambos. Se clasifican en:

Para panificación. Se elaboran a partir de trigos que ofrecen un alto grado de “fuerza”, elemento necesario para la elaboración del pan. Generalmente provienen del trigo duro de primavera, de invierno o una mezcla de ellos. Estas harinas tienen un alto grado de contenido de proteínas.

De Familiar o de Uso General: destinada a cubrir las necesidades del ama de casa, que o tiene la posibilidad de conservar una variedad de harinas especiales y que necesita un producto de gran versatilidad. El contenido proteico de esta harina es término medio.

Harina de Pastelería: es muy fina cuyo contenido proteico es bajo. Son derivadas del procesamiento de trigos blandos.

Harina para ponqués: es de primavera, muy fina y tiene bajo contenido de proteínas. Derivadas del trigo blando.

Existen otros subproductos derivados de la molienda:

Sémolas de Trigo Durum: son de color marfil pulido, se utilizan exclusivamente para la elaboración de diversos tipos de pasta. Tienen baja resistencia al horneado.

El Afrecho: la capa externa del trigo. El panadero lo agrega a la masa para producir un pan ofertado con fines nutricionales especiales. El mayor volumen

de afrecho producto de la molienda, se comercializa para la industria procesadora de alimentos para animales.

El Germen: algunas veces es empacado separadamente; es rico en vitaminas y otros elementos, siendo frecuentemente relacionado con propiedades terapéuticas.

De estos derivados del trigo, MOLINOS HIDALGO C.A. está especializada en harina para uso panadero, harina galletera (en menor proporción), afrecho para uso en alimentos para animales y en porcentaje mínimo afrecho para consumo humano. Ver Gráfico 1 página 63.

Demanda del producto.

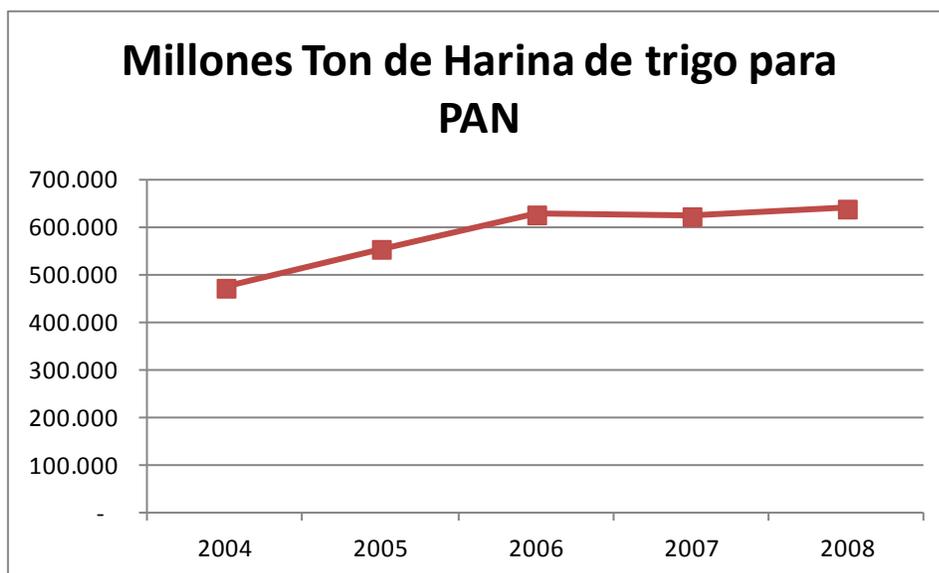


Gráfico 7: Estadística de producción de harina de trigo para panadería.

Fuente: adaptado de (Asociación de Molineros de Trigo ASOTRIGO, 2009)

De acuerdo a los censos de población (Instituto Nacional de Estadística, 2011), el consumo per cápita que se utilizará para proyectar el consumo es como sigue:

Tabla 17: Estadística de consumo de harina de trigo per cápita.

Año	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio
Kg/persona	18,0	20,7	23,0	22,5	22,7	21,4

Fuente: adaptado de (Asociación de Molineros de Trigo ASOTRIGO, 2009)

Estadística de ventas de la empresa.

De esta data se puede estimar la participación en el mercado.

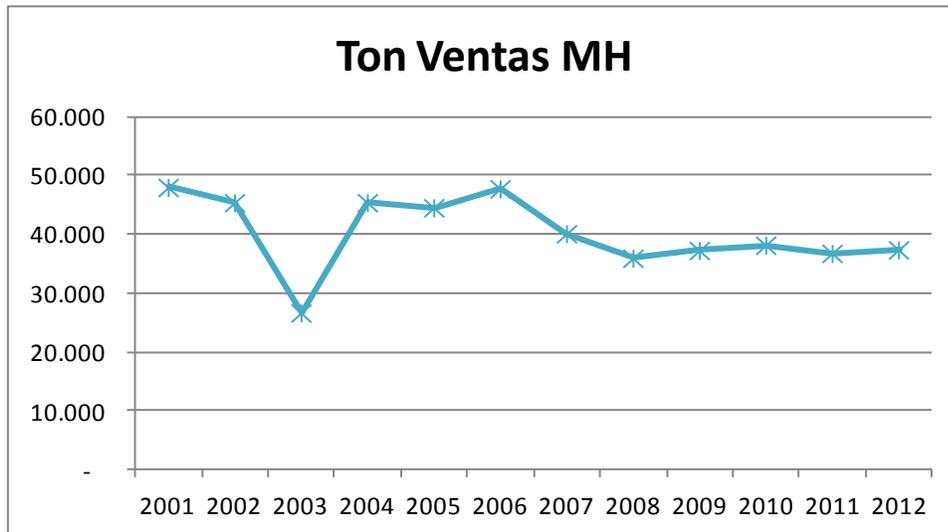


Gráfico 8: Estadística de ventas de harina de trigo de MOLINOS HIDALGO C.A.

Fuente: Molinos Hidalgo C.A. (2013)

Este nivel de ventas, de 37000 Ton/año en los últimos cinco años, se debe a que las restricciones cambiarias han supuesto una disminución de la disponibilidad de materia prima a tiempo. Representa el 85% de utilización de la capacidad actual instalada con el actual esquema de producción de tres turnos cinco días a la semana, o el 61% de utilización de la capacidad instalada actual si suponemos un plan de producción de cuatro turnos los siete días a la semana.

La participación en el mercado de MOLINOS HIDALGO C.A., se ilustra en el Gráfico 6, página 77.

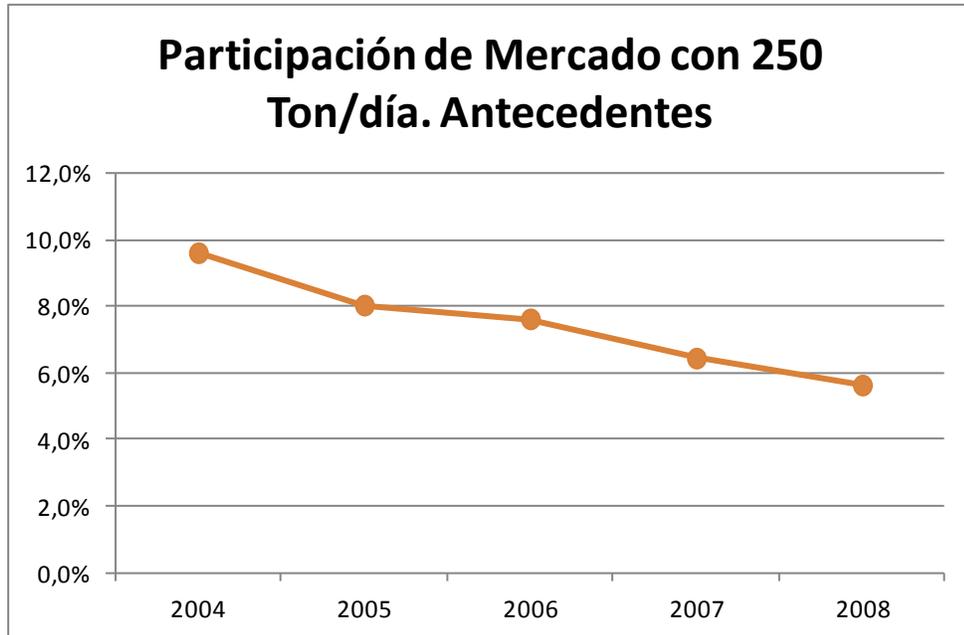


Gráfico 9: Registro de participación en el mercado.

Fuente: Molinos Hidalgo C.A. (2013)

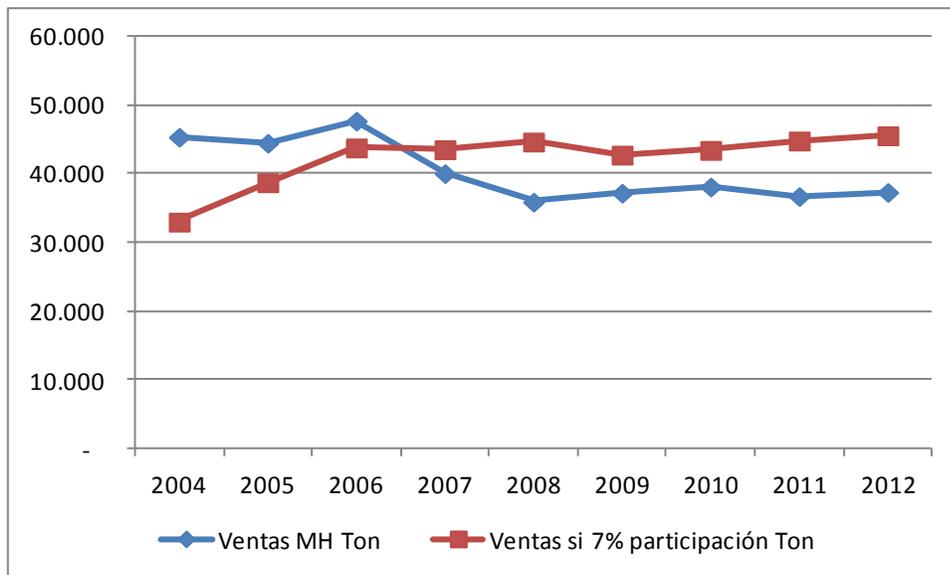


Gráfico 10: Comparación de registro de ventas de Molinos Hidalgo con las ventas de haber mantenido el 7% de participación registrada en el 2001.

Fuente: Molinos Hidalgo C.A. (2013)

Se puede notar que la compañía ha ido perdiendo su posición en el mercado si se considera que en el 2000 llegó al 7% (Froment y Yèpez, 2001). Tomando en cuenta que el crecimiento vegetativo del mercado por incremento de población en Venezuela es de 1,7%, es notable la pérdida de mercado no solamente por participación sino además por incremento de la demanda no aprovechada. En otras palabras, si la empresa en el año 2000 participaba con un 7% del mercado (Froment y Yèpez, 2001), en la actualidad el mercado pudo representar un techo de 45000 Ton/año de harina manteniendo su participación en el mercado. Que representa un 22% más de lo que facturó en el 2012.

La capacidad actual es de 185 Ton/día de harina. Bajo el régimen de operación cinco días a la semana, totaliza 43000 Ton/año. Si se incorpora un cuarto turno para operar siete días a la semana tendría una capacidad de producción de 61000 Ton/año. Quiere decir que sin inversiones, solamente con incorporar el cuarto turno por siete días a la semana, es posible tener acceso operativo al 9% del mercado actual de harina.

Por otra parte si para los próximos cinco años se proyecta el crecimiento vegetativo del mercado y se supone el compromiso de la visión en tomar el 12% del mercado, implica que la facturación debe estar en el orden de 86000 Ton/año de harina para el 2018, Gráfico 11, página 91, que representa unas 238 Ton/año de incremento de capacidad de producción requerida considerando tres turnos o 116 Ton/año si pasa a cuatro turnos.

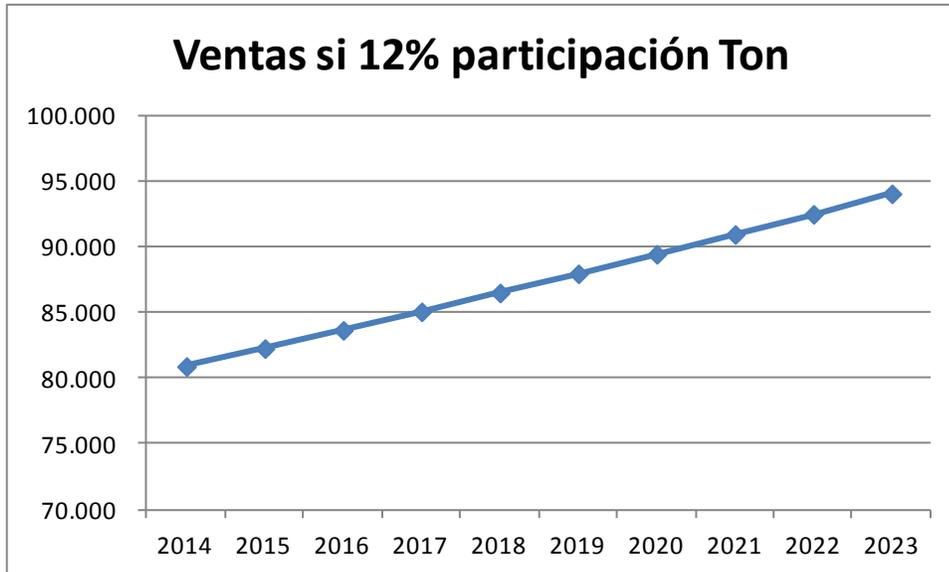


Gráfico 11: Proyección de ventas para participar con el 12% del mercado.

Fuente: Molinos Hidalgo C.A. (2013)

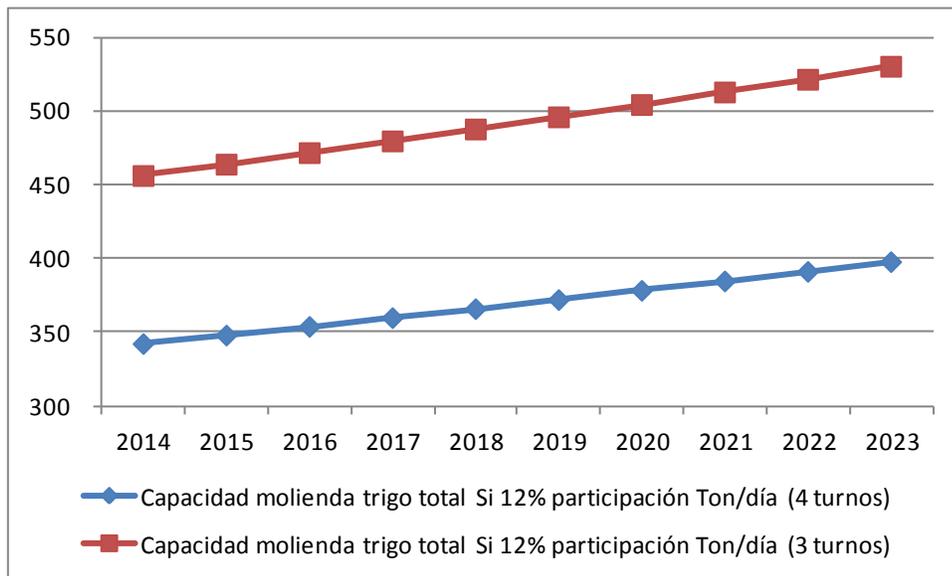


Gráfico 12: Comparación de capacidad de molienda de trigo instalada para mantener 12% del mercado entre régimen actual de tres turnos y régimen de cuatro turnos.

Fuente: Molinos Hidalgo C.A. (2013)

En síntesis, el actual esquema de producción en tres turnos requeriría invertir en una línea adicional de 300 Ton/día para alcanzar la visión de 12% de

participación en el mercado para un período de diez años. Mientras que yendo a un esquema de producción en cuatro turnos, la inversión requerida sería para 150 Ton/día, Gráfico 12, página 91.

Debe tomarse en cuenta que por razones tecnológicas y coincidentalmente, el espacio disponible en planta permite una línea de producción adicional de 150 Ton/día de trigo (Froment y Yèpez, 2001), cumpliendo con las restricciones a la construcción impuestas por el cambio de zonificación de industrial a turística. (Congreso de la República de Venezuela, 1987).

Actualizando la estimación de costos de líneas de molienda (Froment y Yèpez, 2001) se tendrían los siguientes rangos de precios.

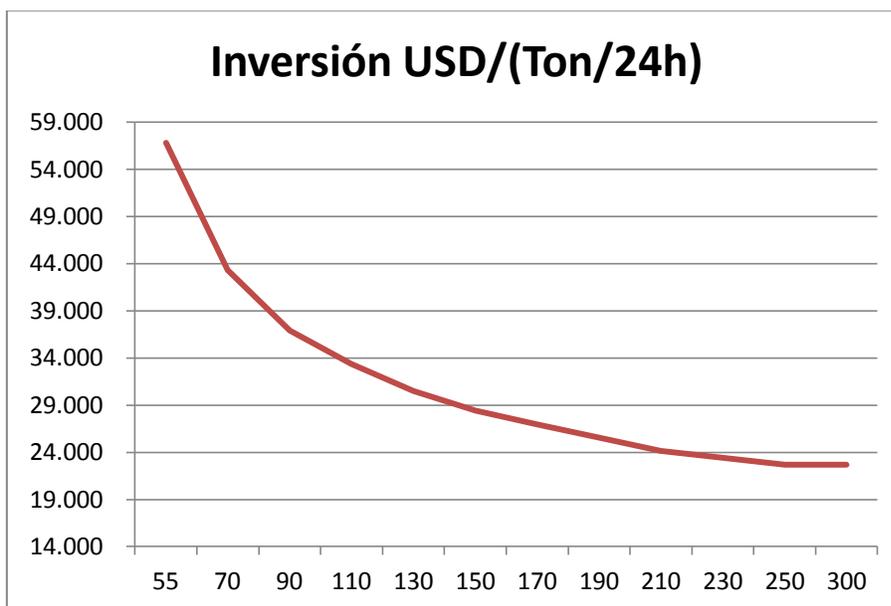


Gráfico 13: Estimación del costo de una línea de molienda.

Fuente: adaptado de (Froment y Yèpez, 2001)

Una línea de 150 Ton/día según el Gráfico 13 costaría alrededor de USD 4,2 Millones.

Debe considerarse que el riesgo derivado de la inseguridad jurídica hace inviable una inversión con un impacto tan alto en el patrimonio como lo es la construcción de una planta nueva como lo requiere el estudio de mercado bajo la premisa de lograr el 12% de participación que establece la visión de la

empresa bajo el esquema de tres turnos. Tomando en cuenta que la ampliación requerida es de 300 Ton/día que no son viables en la infraestructura actual. Debe preverse que en el 2019 la eventual posibilidad de un cambio de gobierno revierta esta condición, por lo que la inversión de una segunda planta puede evaluarse nuevamente para ese escenario.

Finalmente los escenarios viables sin construir una planta nueva son como sigue:

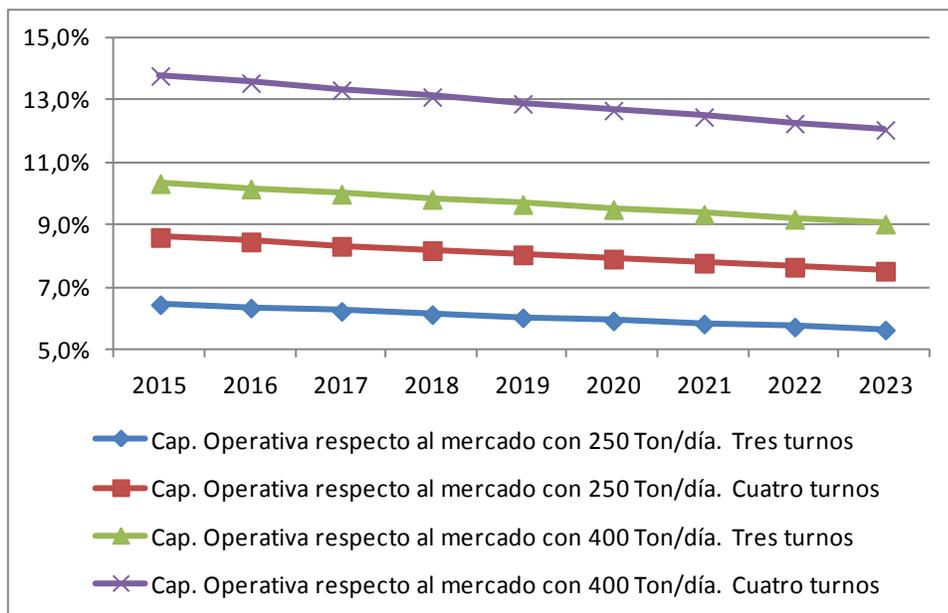


Gráfico 14: Proyección de participación en el mercado.

Fuente: Molinos Hidalgo C.A. (2013)

El aspecto positivo de la inversión limitada a la infraestructura actual consiste en que se hace posible desde el punto de vista operativo, recuperar y eventualmente superar la participación lograda en el mercado cuando se amplió por primera vez la planta a mediados de los años noventa.

Por otra parte, el Gráfico 14 evidencia que implementar actualmente un cuarto turno sin la nueva línea, apenas facilitaría la apropiación de un 3% del mercado respecto al actual esquema de tres turnos. Considerando las implicaciones tanto laborales derivadas de la LOTT (Presidencia de la República, 2012), como las derivadas del impacto a la logística de almacenamiento y despacho

para mantener la planta produciendo siete días a la semana, parece que lograr el cuarto turno representaría más vulnerabilidades que ventajas.

Estrategia competitiva.

Adaptado de (Francès, 2006).

Paradigma de Porter.

En el ámbito de estrategia genérica, MOLINOS HIDALGO C.A. ha adoptado la de foco en costos, en su versión actualizada de excelencia operativa. Empresas pequeñas como MOLINOS HIDALGO C.A., responden a estos cambios de innovación para permanecer en el juego, pero controlando costos para permanecer en el mercado.

MOLINOS HIDALGO C.A. adopta una estrategia cooperativa o alianza, como respuesta a su reducida participación en el mercado contrastada por una formidable supremacía en el mercado de los grandes líderes. MOLINOS HIDALGO C.A. ha adoptado la estrategia de concentrarse en la harina de panaderías, un mercado siempre ávido de producto y con baja exigencia de calidad que implica bajos costos de mantenimiento y calidad que por escala en los líderes, resultaría complejo igualar.

Paradigma de cooepetencia.

MOLINOS HIDALGO C.A. aprovecha las facilidades del líder para la procura cooperativa de la principal materia prima. A la vez cooperan entre sí para sortear las vicisitudes de la tramitación de divisas en el aseguramiento de la disponibilidad de materia prima importada, unas veces con contratos de mutuo por déficit de trigo y en otras por déficit de almacenamiento. Es de notar que no está planteada competencia en precios ya definido por colusión.

Paradigma de diseño estratégico.

MOLINOS HIDALGO C.A. no abriga ambiciones de liderazgo local ni regional, posiblemente fuera de su alcance. Su visión de futuro es una demanda sostenida de harina para panaderías en el mercado local, logrando el 12% de participación en el mercado.

Paradigma de hipercompetencia.

En el mercado venezolano, no se observan estrategias hipercompetitivas. Se plantea en cambio un acuerdo colusivo. Cuando el líder aumenta los precios, los demás lo siguen en el corto plazo.

A continuación se resume la posición de MOLINOS HIDALGO C.A. en los cuatro campos de la hipercompetencia:

- **Calidad y costo:** MOLINOS HIDALGO C.A. mantiene una ventaja competitiva ofreciendo productos con calidad similar y adecuada a los requerimientos de sus principales clientes, las panaderías. Sus costos son competitivos.
- **Innovación:** se comporta como un seguidor incorporando a su principal línea de producto las mejoras planteadas por los líderes y la tecnología vigente siempre enmarcada en la línea de harina para panadería como ancla.
- **Plazas fuertes:** concentra su foco de ventas en el mercado natural del centro del país. Apalancado por la exigencia gubernamental procurando asegurar el abastecimiento al área metropolitana como estrategia política.
- **Bolsillos profundos:** el excedente de flujo de caja en la actualidad se reinvierte con mesura para mantener la operatividad en mejoras a las instalaciones físicas por concepto de obsolescencia.

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

(David, 2003)

Tabla 18: Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Factores críticos para el éxito		Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas	Actualizado tecnológicamente.	0,06	4	0,24
	Posibilidades de ampliación de capacidad de producción sin gran impacto de infraestructura en un 60%	0,06	4	0,24
	Fuerte posicionamiento de las marcas.	0,03	3	0,09
	Calidad de los productos comparable con los competidores transnacionales en rubro panadería	0,06	3	0,18
	Precios competitivos.	0,06	4	0,24
	Capacidad de trabajo disponible, fines de semana.	0,06	4	0,24
Debilidades	Participación de mercado que la ubica la quinta posición de seis empresas.	0,06	4	0,24
	Estándares de calidad para los clientes industriales.	0,06	1	0,06
	Conocimiento tecnológico concentrado en pocas personas.	0,06	1	0,06
	Prohibición de ampliación de instalaciones por variables urbanas.	0,06	2	0,06
	Ineficiencia en el despacho.	0,06	2	0,06
	Baja inversión en promoción y publicidad.	0,06	1	0,12
	Sector caracterizado por economías de escala.	0,06	1	0,12
	Ausencia de cultura de trabajo en equipo interdepartamental formal.	0,06	1	0,06
	Ausencia de cultura de manejo de información transparente.	0,03	1	0,03
	Ausencia de documentación de procesos	0,02	2	0,04
	Incipientes sistemas de información.	0,06	1	0,06
	Carece de estrategia de innovación.	0,06	1	0,06
	Baja inversión en aumento de valor.	0,06	2	0,06
	"Staff" de directores todos pertenecen a la junta directiva.	0,01	2	0,02
	La empresa funciona en una sola sucursal.	0,01	1	0,02
	Actualmente presenta fallas en su sistema de contraloría de inventarios	0,06	1	0,06
	Total	1,00		2,33

Fuente: adaptado de (David, 2003)

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno.

Tabla 19: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

Factores determinantes del Éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades	• El mercado de harina local demanda la totalidad de la capacidad de producción instalada de MOLINOS HIDALGO C.A.	0,08	1	0,08
	• El mercado de harina en los países de la región es atractivo para expandir operaciones en el continente.	0,02	1	0,02
	• Producto base de la dieta que no es fácil de sustituir.	0,08	4	0,32
	• El mercado venezolano tiene oportunidades a nivel industrial y detal.	0,08	1	0,08
	• Mercado creciente. Las estadísticas demográficas son atractivas para expandir operaciones.	0,08	1	0,08
	• El mercado demanda innovación en los productos tradicionales, reformulaciones, nuevos empaques.	0,08	1	0,08
	• El líder está siendo constreñido por los entes del estado.	0,08	2	0,16
	• Cartel limita poder de negociación con precios.	0,02	3	0,06
Amenazas	Existencia de fuertes competidores transnacionales y locales.	0,08	1	0,08
	Dificultad para obtener insumos y materia prima. Los insumos principales son importados.	0,09	3	0,27
	Inseguridad jurídica y laboral.	0,1	4	0,40
	Inestabilidad macroeconómica.	0,08	3	0,24
	Es política del estado la promoción de sustitutos locales e importados.	0,02	3	0,06
	Alta diversificación de los líderes.	0,05	1	0,05
	Creciente regulación gubernamental de la industria.	0,04	3	0,12
	Cartel limita poder de negociación con precios	0,02	2	0,04
Total		1,00		2,14

Fuente: adaptado de (David, 2003)

El promedio de 2,14 indica que MOLINOS HIDALGO C.A. está respondiendo de manera moderada a las oportunidades y amenazas. No está aprovechando con eficacia las oportunidades existentes, ni minimizando las amenazas externas.

Tabla 20: Matriz del perfil competitivo (MPC).

		Molinos Hidalgo		Cargill		Monaca	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,11	1	0,11	4	0,44	3	0,33
Competitividad de precios	0,02	2	0,04	3	0,06	3	0,06
Posición financiera	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16
Calidad del producto	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
Lealtad del cliente	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
Publicidad	0,02	1	0,02	4	0,08	2	0,04
Administración	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18
Sistema de inventarios	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18
Distribución de ventas	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18
Expansión	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Estructura de la organización	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Capacidad de producción	0,11	1	0,11	4	0,44	3	0,33
Servicio al cliente	0,08	1	0,08	3	0,27	3	0,24
Total	1,00		1,46		3,31		2,61

Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- debilidad principal, 2 – debilidad menor 3- fuerza menor, 4 – fuerza mayor. El competidor más fuerte es el que en el total ponderado sea el más alto

Fuente: adaptado de (David, 2003)

Los totales de la Tabla 20 muestran la fuerza competitiva relativa de la empresa. En este caso podríamos interpretar que MOLINOS HIDALGO C.A. está muy distante del segundo líder como fuerza competitiva. Es de resaltar que el liderazgo entre los dos primeros líderes es circunstancial y no permanente.

Cuadro de mando integral.

Adaptado de (Francès, 2006)

El análisis de entorno para Venezuela en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) se resume en la Tabla 21, página 99:

Tabla 21: Análisis de entorno para Venezuela en las cuatro perspectivas.

Perspectiva	Aspectos	Evaluación
Accionistas	Acceso al financiamiento Normas tributarias Normas financieras	Desfavorable. Limitaciones Desfavorable. Desfavorables, Limitaciones
Clientes	Tamaño del mercado Crecimiento del mercado Competidores Importaciones Normas de producto Normas pro competencia	29 millones, el 25% pobre (*) Población crece el 1,4% (*) Cargill, Monaca, locales. 0% Incipientes Básicas
Procesos y proveedores	Mercados de tecnología Mercados de suministros Mercados de contratistas	Obstáculos a importación Obstáculos a importación Limitados
Capacidades	Mercado laboral Normas laborales Mercado de capacitación Mercado de consultoría	Oferta adecuada Hostiles a la empresa Inadecuado a nivel medio Multinacionales y locales

(*) (Instituto Nacional de Estadística, 2011)

Fuente: adaptado de (Francés, 2007)

Imagen objetivo en las cuatro perspectivas del CMI para Molinos Hidalgo, C.A.

Accionistas.

- Habremos alcanzado proporcionalmente los beneficios económicos más altos del sector en la región.
- El patrimonio de los accionistas será al menos cuatro veces mayor al actual.

Clientes.

- Ofreceremos una gama de productos comparable a la de las empresas líderes internacionales, adaptada a las necesidades del país.
- Ofreceremos productos de alta calidad e innovadores a precios competitivos.

Procesos.

- Mantendremos operaciones en Venezuela.
- Utilizaremos las mejores prácticas disponibles en nuestro proceso productivo.
- Habremos afianzado alianzas comerciales con los proveedores de insumos y servicios.

Capacidades.

- Nuestras capacidades estarán a la altura de nuestras ambiciones.
- Habremos mejorado el ambiente organizacional, el compromiso y la confianza de la gente.

Árbol estratégico y CMI

MOLINOS HIDALGO C.A. se perfila como una PYME local. En lo inmediato, debe considerar en su estrategia al menos el aumento de participación en el mercado local. Podría proponerse un crecimiento por etapas en principio aprovechando las posibilidades de ampliación de producción en la planta física actual en el primer año del plan estratégico y dejar para el siguiente ejercicio la ampliación que incluya construcción de nueva planta física, a la espera de una mejora en el entorno político y económico en Venezuela. En la Figura 7, página 131, se muestra el árbol estratégico.

Estrategia competitiva para Molinos Hidalgo: mapa estratégico y CMI

Adaptado de (Francès, 2006).

Los fines de los accionistas constituyen el punto de partida. Ellos son rentabilidad, crecimiento y permanencia. La empresa considera que el riesgo es alto, por operar en un entorno legal inseguro pero compensado en parte por operar en un sector bien establecido. La permanencia estará asegurada si se incrementa el valor de la empresa. El fin crecimiento se apoya en el objetivo de aumentar el valor de la empresa. Éste se apoya en el objetivo de mantener flujo de caja libre positivo, que depende de reducir gastos e incrementar ingresos. El fin rentabilidad se apoya en el objetivo de maximizar la rentabilidad, el cual se

basa en maximizar la utilidad operativa, que depende también de reducir costos e incrementar ingresos. Este último objetivo depende de maximizar el ciclo de caja, que depende, a su vez, de incrementar las ventas en la perspectiva de clientes y receptores.

En la perspectiva de clientes y receptores, el objetivo último es incrementar las ventas de productos, el cual depende, en un mercado de crecimiento moderado, de incrementar la participación de mercado. Éste depende de incrementar la lealtad de marca, puesto que se trata de productos de uso continuado. Para ello se requiere aumentar la satisfacción de clientes. Al efecto, se debe mejorar la propuesta de valor, ofreciendo una variedad adecuada de productos innovadores, de excelente calidad, a precios competitivos. Los componentes clave de la propuesta de valor son variedad, novedad, calidad y precio.

En la perspectiva de procesos y proveedores se utiliza el análisis de la cadena de valor operativa para establecer los objetivos estratégicos. En la Tabla 22, página 102, se presenta la relación entre los componentes de la propuesta de valor y las etapas de la cadena de valor operativa, en versión simplificada. Se desea mejorar los atributos de variedad, novedad, calidad y precio. Las subfunciones involucradas son diseño, producción y gestión de clientes. Por otra parte, se requiere reducir costos.

Tabla 22: Análisis de valor por etapas de proceso en la cadena de valor.

Componentes de valor	Etapas del proceso físico/información									
	Diseño	Suministros	Inventario	Transporte	Fabricación	Gestión de distribución	Mercadeo	Ventas	Gestión de clientes	Servicio posventa
Función/variedad	■ ■									
Novedad	■ ■									
Calidad	■ ■	■			■ ■					
Precio/condiciones de pago	■				■ ■		■	■	■	
Tiempo				■	■	■				■
Volumen					■					
Imagen	■						■			■
Relaciones								■	■ ■	

■: sub-funciones críticas; ■■: sub-funciones a mejorar

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

En la tabla 23, página 103, se presenta el análisis de costos por etapas de la cadena de valor. El 80% de los costos corresponde a la sub-función producción. Este análisis debe ser complementado con la referenciación competitiva para determinar cuáles son los componentes de costos susceptibles de reducción. En este caso, el uso de activos ofrece ese potencial. Un análisis más detallado indica que el uso de activos puede mejorar mediante la reducción del tiempo de parada de producción. La mejora de la calidad de los productos se alcanza mediante la certificación de los procesos de manufactura.

Tabla 23: Análisis de costos por etapa de la cadena de valor.

Componentes de costos	Suministros	Transporte	Manejo de inventario	Producción	Ventas	Gestión de distribución
Mano de obra	■		■	8%	■	■
Servicios contratados		■		3%		
Uso de activos				10%		
Insumos consumibles				3%		
Materia prima/componentes				76%		
Participación	2%	9%	3%	80%	4%	2%

Fuente: adaptado de (Francés, 2006)

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE FACTORES CLAVE

Análisis de la industria para Venezuela.

En el capítulo V, se analizaron los factores de la industria que afectan el desempeño de MOLINOS HIDALGO C.A. aplicando el cuestionario de (Ehmke et al. 2011) que está basado en (Porter, 2008). A continuación se analizan estos indicadores:

Poder de negociación de compradores:

- Existe un número razonablemente alto de compradores que individualmente no representan un porcentaje alto para el negocio.
- El producto representa un alto costo para los compradores, lo que influirá en que se esfuercen en negociar mejores precios.
- Los compradores en general no tienen información del producto y el mercado, lo que les da menos control.
- El producto es homogéneo con respecto a la competencia, lo que da mayor poder de negociación a los compradores.
- No es posible para los compradores convertirse en competidores.
- Es fácil para los compradores cambiar a otro proveedor.

Amenazas de nuevos competidores:

- El proceso tecnológico está disponible en el mercado.
- Los clientes no son leales, tienen varios proveedores.
- El costo de arranque para ingresar en el negocio es alto.
- Los activos son específicos para la industria, de difícil conversión a otro rubro.
- No es difícil aprender el negocio.
- Un nuevo competidor no tendrá dificultad para obtener materia prima.
- Un nuevo competidor no tendrá dificultad para conseguir clientes.

- Podría ser difícil para un nuevo competidor obtener costos eficientes al comienzo.

Amenaza de sustitutos:

- El producto tiene muchas ventajas sobre los sustitutos.
- Es costoso, por no decir imposible que los clientes migren a sustitutos.
- Los clientes son leales al producto.

Rivalidad entre competidores:

- Hay pocos competidores y no hay competencia intensa por el liderazgo.
- El liderazgo en el mercado está bien definido.
- El mercado tiene poco crecimiento.
- Por escala, la compañía tiene mayores costos fijos que los líderes.
- El producto es perecedero y fiscalizado su despacho, por lo que no puede almacenarse por especulación.
- Los competidores tienen una estrategia de poco crecimiento.
- El producto no es el único y es similar a los competidores.
- No es fácil retirarse del negocio por altos costos implícitos en esto.
- Es fácil para los clientes cambiar de proveedor.

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

(David, 2003)

Etapas 2. De la adecuación.

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave.

Matriz debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA)

Es un instrumento de ajuste que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias.

Tabla 24: Matriz debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA) de MH.

<p style="text-align: center;">Externo / Interno</p>	<p>Fortalezas Actualizado tecnológicamente. Posibilidades de ampliación de capacidad de producción sin gran impacto de infraestructura en un 60% Participación de mercado que la ubica entre las tres primeras empresas del sector. Fuerte posicionamiento de las marcas. Calidad de los productos comparable con los competidores transnacionales en rubro panadería Precios competitivos. Capacidad de trabajo disponible, fines de semana.</p>	<p>Debilidades Participación de mercado que la como la quinta de seis empresas. Estándares de calidad para los clientes industriales. Conocimiento tecnológico concentrado en pocas personas. Prohibición de ampliación de instalaciones por variables urbanas. Ineficiencia en el despacho. Baja inversión en promoción y publicidad. Sector caracterizado por economías de escala. Ausencia de cultura de trabajo en equipo interdepartamental formal. Ausencia de cultura de manejo de información transparente. Ausencia de documentación de procesos Incipientes sistemas de información. Carece de estrategia de innovación. Baja inversión en aumento de valor. "Staff" de directores todos pertenecen a la junta directiva. La empresa funciona en una sola sucursal. Actualmente presenta fallas en su sistema de contraloría de inventarios</p>
<p>Oportunidades El mercado de harina local demanda la totalidad de la capacidad de producción instalada de MOLINOS HIDALGO C.A. El mercado de harina en los países de la región es atractivo para expandir operaciones en el continente. Producto base de la dieta que no es fácil de sustituir. El mercado venezolano tiene oportunidades a nivel industrial y detal. Mercado creciente. Las estadísticas demográficas son atractivas para expandir operaciones. El mercado demanda innovación en los productos tradicionales, reformulaciones, nuevos empaques. El líder está siendo constreñido por los entes del estado. Cartel limita poder de negociación con precios.</p>	<p>Estrategia FO Ampliar capacidad de producción para aumentar la oferta de productos. Iniciar operaciones en cuatro turnos. Buscar mayores ventas diversificando productos de otros canales para harina de trigo. Buscar mayores ventas mejorando productos actuales. Buscar mayores ventas añadiendo productos relacionados. Introducir productos en nuevas áreas geográficas.</p>	<p>Estrategia DO Obtención de certificación de calidad y procesos ISO. Estructurar y gerenciar la administración del conocimiento. Cumplir con estándares de calidad clase mundial. Estructurar y gerenciar las operaciones de logística. Estructurar y gerenciar la interrelación entre departamentos, el flujo de información y seguimiento. Implementar sistemas de información "state of the art". Estructurar y gerenciar la innovación. Establecer planes estratégicos regulares. Profesionalizar el "staff" de directores. Reducir costos.</p>
<p>Amenazas Existencia de fuertes competidores transnacionales y locales. Dificultad para obtener insumos y materia prima. Los insumos principales son importados. Inseguridad jurídica y laboral. Inestabilidad macroeconómica. Es política del estado la promoción de sustitutos locales e importados. Alta diversificación de los líderes. Creciente regulación gubernamental de la industria. Cartel limita poder de negociación con precios</p>	<p>Estrategia FA Aumentar rentabilidad aumentando producción y reduciendo costos. Aumentar capacidad de almacenamiento de materia prima.</p>	<p>Estrategia DA Estrategia de blindaje legal en permisología, laboral, ambiental, etc. Estrategia de aumento de inventarios de insumos. Estrategia de mejora en calidad para clientes industriales.</p>

Fuente: adaptado de (David, 2003)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA “SPACE”).

Tiene por objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.

Tabla 25: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA “SPACE”) de MH.

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	CALIF	Estabilidad del ambiente (EA)	CALIF
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento	3	Tasa de inflación	-6
Liquidez	5	Variabilidad de la demanda	-1
Capital de trabajo	5	Escala de precios de productos competidores	-5
Flujos de efectivo	6	Barreras para entrar en el mercado	-2
Facilidad para salir del mercado	1	Presión competitiva	-3
Riesgos implícitos del negocio	1	Elasticidad de la demanda	-2
		Facilidad para salir del mercado	-4
		Riesgo que implica el negocio	-6
PROMEDIO	3,7	PROMEDIO	-3,3
Ventaja Competitiva (VC)	CALIF	Fuerza de la Industria (FI)	CALIF
Participación en el mercado	-5	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	-3	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-3	Estabilidad financiera	5
Lealtad de los clientes	-3	Conocimientos tecnológicos	2
Utilización de la capacidad de la competencia	-4	Aprovechamiento de recursos	5
Conocimientos tecnológicos	-6	Intensidad de capital	5
Control sobre los proveedores y distribuidores	-6	Facilidad para entrar en el mercado	3
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	5
PROMEDIO	-4,3	PROMEDIO	4,1
Promedio de EA = Promedio de FI = VECTOR DIRECCIONAL =			
Promedio de VC = Promedio de FF = X = VC + FI Y = EA + FF			

Fuente: adaptado de (David, 2003)

Matriz PEYEA

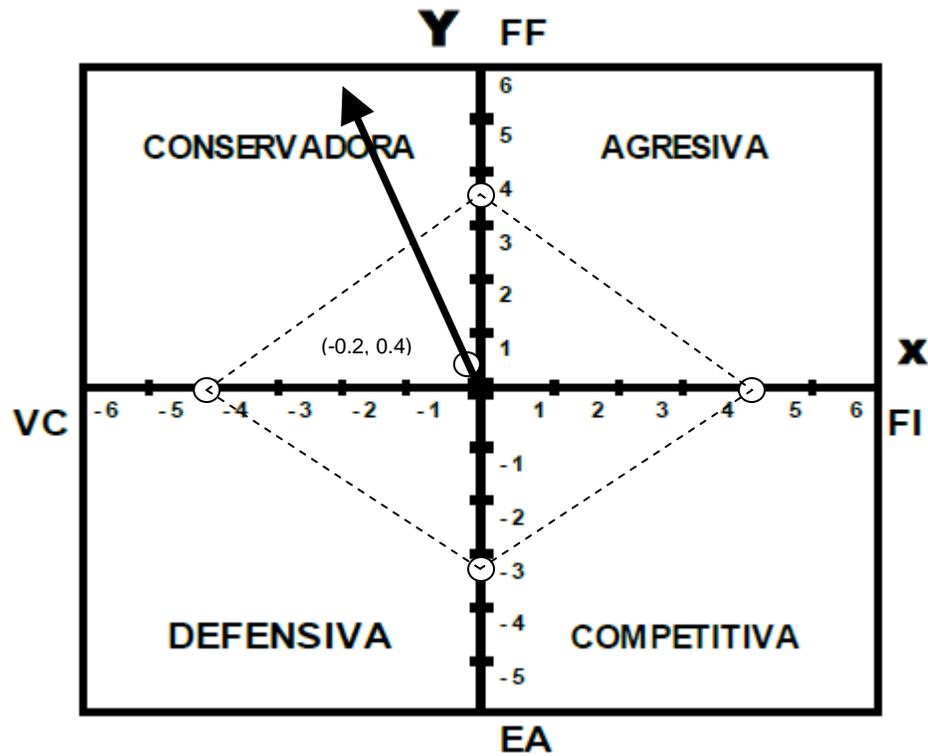


Gráfico 15: Matriz PEYEA "SPACE" vector direccional de MOLINOS HIDALGO C.A. a partir de la Tabla 25

Fuente: adaptado de (David, 2003)

El vector direccional de la empresa está situado en el cuadrante "conservadora" de la matriz SPACE. "La postura conservadora es distintiva de un mercado estable de bajo crecimiento. Se enfoca en la estabilidad financiera, mientras que la competitividad es un factor crítico. En esta posición la empresa debe reducir líneas, costos, mejoras en el flujo de caja, proteger los productos competitivos, enfocarse en el desarrollo de nuevos productos, y tratar de entrar en mercados más atractivos" (Rowe et al, 1985).

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre divisiones o líneas, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas. Sin embargo, en el caso particular de Molinos Hidalgo, C. A., estamos ante una empresa que tiene una única línea o división de negocio, harina para panadería, la harina para galletas y el subproducto para animales son marginales, por lo que no aplica el análisis BCG que es una herramienta para administrar la cartera de negocios.

La matriz interna-externa (IE)

Este análisis pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan.

Tabla 26: Matriz interna-externa (IE).

PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI					
			SÓLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.99
		4.0	3.0	2.0	1.0
PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	3.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	2.0	IV	V ◆	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	1.0	VII	VIII	IX

Fuente: adaptado de (David, 2003)

Molinos Hidalgo C.A. cae en la celda V, se puede administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el

desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de negocios.

Matriz de la gran estrategia (MGE)

Se basa en las dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes.

Tabla 27: Matriz de la gran estrategia (MGE).

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	CUADRANTE II 1. Desarrollo de mercados 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración horizontal 5. Enajenación 6. liquidación	CUADRANTE I 1. Desarrollo de mercados 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica
	CUADRANTE III 1. Recorte de gastos 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación de conglomerados 5. Enajenación 6. Liquidación	CUADRANTE IV 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación de conglomerados 4. Alianzas estratégicas
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO		

Fuente: adaptado de (David, 2003)

Debido a que la harina de trigo es principalmente un producto de primera necesidad, su crecimiento va indexado al crecimiento de la población y no a factores que potencien su demanda extraordinaria. En Venezuela se consumen productos sustitutos importantes tales como la harina de maíz precocida, por lo que el crecimiento es lento en el mercado.

Molinos Hidalgo C.A., ocupa la quinta posición en el mercado a una distancia considerable de los molinos que le preceden, por lo que su posición competitiva en el mercado puede considerarse débil.

Según prevé el análisis de la MGE, estos dos parámetros la sitúan en el tercer cuadrante, por lo que debe aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir

una reducción considerable de los costos (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos del negocio actual para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la última opción para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

CAPÍTULO VII. DIAGNÓSTICO BASADO EN LOS FACTORES CLAVE

Aplicación del modelo balanceado como herramienta de diagnóstico.

Adaptado de (Francès, 2006).

La aplicación de esta herramienta de análisis nos permite seleccionar entre un conjunto de variables estratégicas propuestas en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, aquellas que son fortalezas para la empresa y aquellas que son debilidades en las que debemos actuar, Figura 6 página 113. De igual manera permite analizar la situación actual de cada variable y su desempeño (Tabla 28, página 114, a tabla 31).

El modelo balanceado sirve de herramienta de diagnóstico. Para ello se comienza por seleccionar las variables estratégicas relevantes y las palancas de valor aplicables, Figura 6 página 113. De la Tabla 28 a tabla 31 se presenta un diagnóstico cualitativo y cuantitativo para cada una de las variables seleccionadas agrupadas por perspectiva. El diagnóstico cualitativo consiste en una descripción de la situación actual de la variable. El cuantitativo se refiere al valor actual de los indicadores correspondientes. Este análisis se ha completado con otros modelos de diagnóstico para evaluar sostenibilidad y gobernanza.

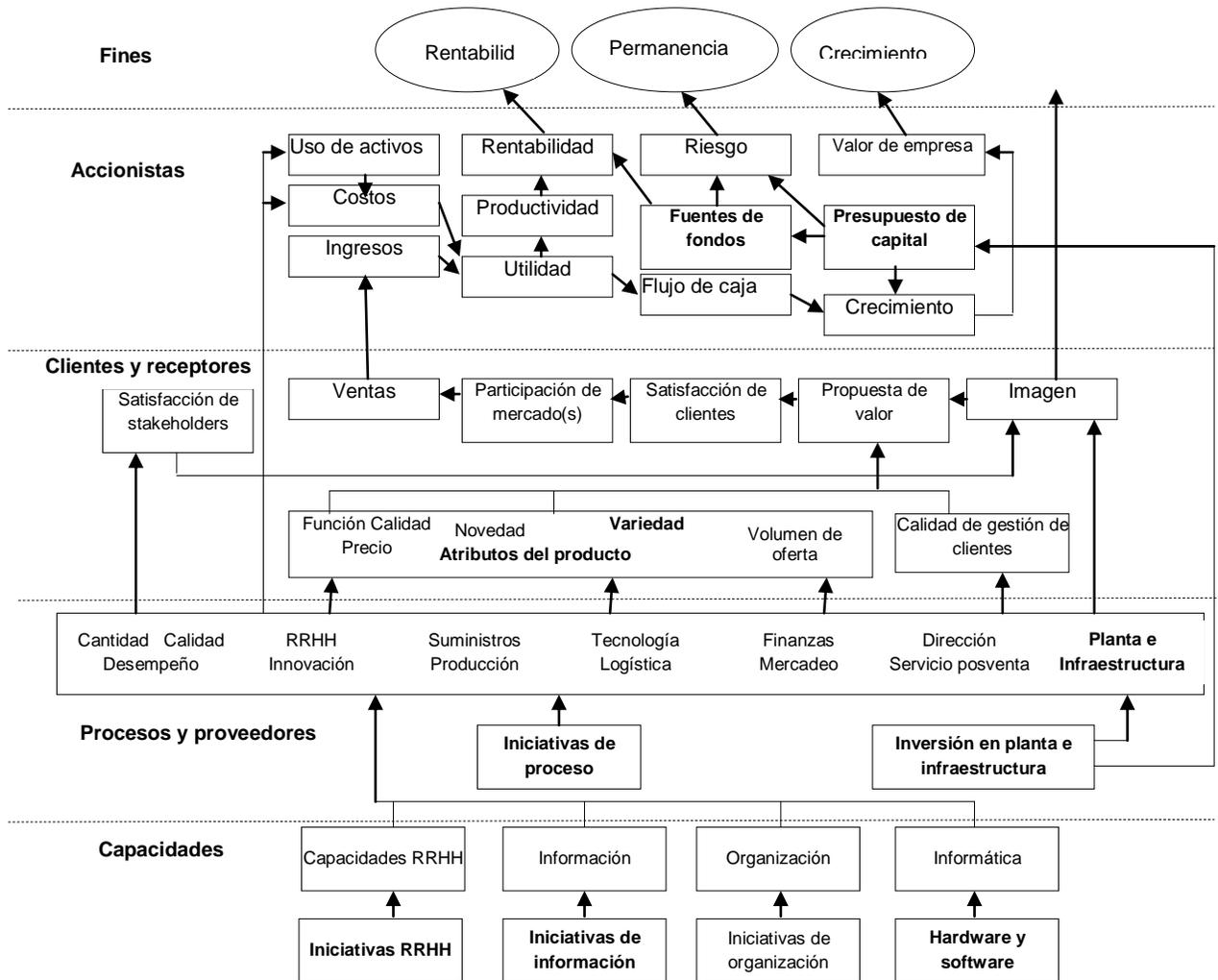


Figura 6: Modelo balanceado de Molinos Hidalgo.

Fuente: adaptado de(Francès, 2006)

Tabla 28: Diagnóstico en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para MH.

Variable estratégica	Perspectiva del accionistas	
	Diagnóstico	Indicadores típicos / valores
Valor de la empresa	La empresa no cotiza en bolsa. Participación del mercado 6%	Valor de la empresa
Riesgo	Por operar en Venezuela presenta un alto nivel de riesgo. Su riesgo es mayor que el de los competidores principales, ya que estos están diversificados.	Desviación estándar del valor esperado. No disponible.
Crecimiento	En Venezuela se ubica como tercera en valor de activos del sector	Tasa media interanual de incremento
Flujo de caja	En Venezuela se ubica en tercer lugar en generación de excedente de flujo de caja en el sector	Flujo de caja libre operativo. No disponible.
Ingresos	En Venezuela, se ubica tercera en ingresos operativos y no operativos del sector	Ingresos en estado de ganancias y pérdidas. No disponible.
Costos	En Venezuela, presenta los costos unitarios más bajos en el sector	Costos en estado de ganancias y pérdidas. No disponible

Fuente: adaptado de (Francés, 2007)

Tabla 29: Diagnóstico en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para MH.

Variable estratégica	Perspectiva de clientes	
	Diagnóstico	Indicadores típicos / valores
Ventas	Se encuentran por encima del punto de equilibrio de la empresa	Unidades vendidas al año: 900.000 sacos
Participación de mercado	Actualmente es quinto en participación en el mercado Venezolano, de Seis.	Alrededor de un 6% del mercado total.
Segmentación de mercado	Atiende al mercado de panaderías e industria galletera y de alimentos para animales	Participación en línea con la demanda total
Satisfacción de clientes	La percepción de la calidad de productos es positiva	Encuesta de satisfacción. No disponible.
Propuesta de valor	Está basada en la funcionalidad de los productos. Foco en calidad	Valor percibido por el cliente, cumple expectativas.
Imagen	Existe preferencia por productos	La imagen es la de una empresa estable
Satisfacción de "stakeholders"	Empleo estable, bajo impacto ambiental	Percepción positiva en el entorno
Volumen de oferta	Según la capacidad instalada	Capacidad de producción: 900.000 sacos
Precio	Precios medios por debajo de los principales competidores	Nivel de precios medio
Novedad de productos	No hay innovación en productos para el tipo de cliente actuales.	No aplica
Variedad de productos	Línea completa enfocada en segmentos específicos del mercado	Existen tres tipos de producto: harina panadera, harina para industria galletera y subproductos para industria de alimentos para animales.
Calidad de productos	Percepción de calidad alta. Pruebas de calidad en diferentes etapas del proceso continuo	Indicadores físicos y reológicos. Niveles aceptables.

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Tabla 30: Diagnóstico en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para MH.

Variable estratégica	Perspectiva de procesos	
	Diagnóstico	Indicadores típicos / valores
Cantidad de actividades	Alineada con volumen de ventas	
Calidad de actividades	Cercana a empresas del sector en Venezuela	Cumple con mejores prácticas nacionales
Desempeño de actividades	El tercer mejor del sector en Venezuela	Mejorable en actividades de la función operaciones y de apoyo
Planta en operación	La planta tiene una línea de producción	Capacidad utilizada 90%

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Tabla 31: Diagnóstico en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para Molinos Hidalgo C.A.

Variable estratégica	Perspectiva de capacidades	
	Diagnóstico	Indicadores típicos / valores
Capacidad del recurso humano	El nivel de competencias está entre los más bajos del sector en Venezuela. El entrenamiento es circunstancial.	Baja rotación de personal. 8 años de experiencia promedio
Estructura organizacional	Estructura mecanicista con tecno estructura	Número de niveles: 5
Clima organizacional	Existe relación a largo plazo, personal idóneo en algunos puestos de trabajo. Sentido de pertenencia y trabajo en equipo de moderado a fuerte.	Compensación no está relacionada con resultados en ningún nivel.
Cultura organizacional	Abierta al cambio. Valores compartidos y medianamente aplicados. Colaboración.	Grado de apertura moderado. Los valores se aplican en más del 80% de los casos.
Información	La información se despliega por niveles	Uso de internet e intranet: solo personal administrativo. Herramientas informáticas de producción y administración.
Informática	Existen sistemas de información limitados	Todo el personal de oficinas tiene acceso a la red. Equipos con tecnología un 80% de última generación.

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Fortalezas y debilidades

Después de aplicar las herramientas y enfoques planteados, se identifican nuevamente, pero con mayor especificidad, las fortalezas y debilidades para MOLINOS HIDALGO C.A., las cuales se resumen en la Tabla 32.

Tabla 32: Cuadro resumen de fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Actualizado tecnológicamente.
- Posibilidades de ampliación de capacidad de producción sin gran impacto de infraestructura en un 60%
- Fuerte posicionamiento de las marcas.
- Calidad de los productos comparable con los competidores transnacionales en rubro panadería
- Precios competitivos.
- Capacidad de trabajo disponible, fines de semana.

Debilidades

- Participación de mercado que la ubica en el quinto lugar de seis.
- Estándares de calidad para los clientes industriales.
- Conocimiento tecnológico concentrado en pocas personas.
- Prohibición de ampliación de instalaciones por variables urbanas.
- Ineficiencia en el despacho.
- Baja inversión en promoción y publicidad.
- Sector caracterizado por economías de escala.
- Ausencia de cultura de trabajo en equipo interdepartamental formal.
- Ausencia de cultura de manejo de información transparente.
- Ausencia de documentación de procesos
- Incipientes sistemas de información.
- Carece de estrategia de innovación.
- Baja inversión en aumento de valor.
- “Staff” de directores todos pertenecen a la junta directiva.
- La empresa funciona en una sola sucursal.
- Actualmente presenta fallas en su sistema de contraloría de inventarios

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Informe de sostenibilidad de Molinos Hidalgo, C.A.

Adaptado de (Villamayor, 2005).

Indicadores de desempeño económico:

El flujo de capital a través de "stakeholders" respecto al ingreso total es aproximadamente como sigue:

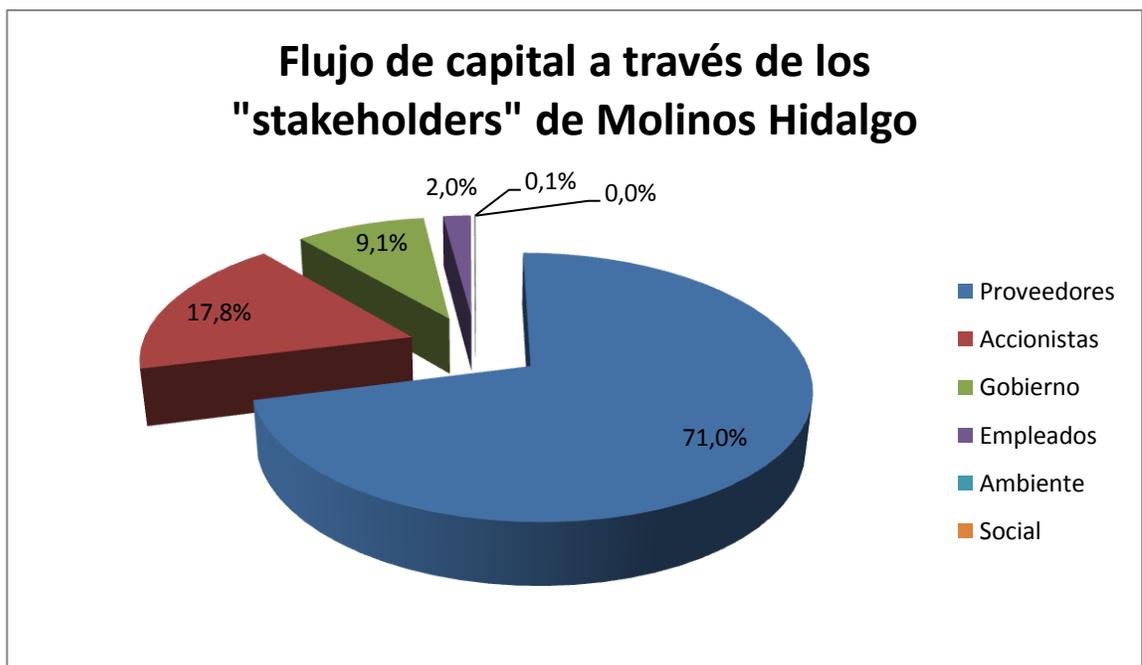


Gráfico 16: Flujo de capital a través de "stakeholders" de Molinos Hidalgo C.A.

Fuente: adaptado de (Global Reporting Initiative, 2013)

En este gráfico se evidencia que el mayor impacto económico lo perciben los entes económicos y de poder que juntos representan aproximadamente el 98% de la distribución del capital, Tabla 57 página 152. Aumentar la participación de proveedores locales no resulta viable dada la circunstancia de que la materia prima que representa más del 90% en peso y costo no se produce en el país, Gráfico 3 página 68 y Gráfico 4 página 69. El desbalance entre el porcentaje destinado a accionistas y la operación puede mejorarse implementando una

política de reinversión que ha estado ausente desde hace casi veinte años como un propósito de agregar valor más allá de la sustitución por obsolescencia circunstancial.

Indicadores de desempeño ambiental:

De la materia prima directa, el único rubro que podría considerarse para un programa de uso de materiales reciclados podría ser el material de empaque, aunque representa apenas el 0,5% del peso total de materia prima utilizada, Gráfico 4, página 69.

No hay estudios que definan programas de ahorro de energía y agua. Sin embargo la información de historia de consumo e indicadores “benchmarking” está disponible para este tipo de industria, lo que puede representar en un plan de adecuación para fijarse metas con estos indicadores. Sin embargo, la peculiaridad del territorio en cuanto a los bajos costos de la energía y el agua, difícilmente pueden motivar planes de inversión en ahorro, por lo que quedan solamente supeditados a un compromiso de la empresa con el ambiente que por lo pronto es apenas incipiente. El déficit del servicio eléctrico por falta de inversión y mantenimiento por parte de las empresas del estado, ha hecho que este promueva el ahorro y plantee penalizaciones, sin embargo, su estructura no está enfocada a este tipo de fiscalización, por lo que el seguimiento es de pobre a inexistente, por lo que tampoco representa una motivación seria a invertir en mejoras que signifiquen ahorro de energía.

El impacto al ambiente por concepto de emisiones sólidas, efluentes y desechos sólidos se reduce en el primer caso a las descargas de los sistemas neumáticos de transporte en el proceso productivo. El año de análisis, representó el 0,1% de la distribución del capital, Gráfico 16, página 118, un proyecto de adecuación tecnológica de la mayor parte de estas descargas para instalar equipos más eficientes desde el punto de vista de emisiones de polvo. En lo que se refiere a efluentes líquidos, están limitados a las descargas de aguas negras a la red cloacal de las instalaciones sanitarias, por lo que no

aplican evaluaciones a este respecto. Actualmente no se han evaluado alternativas para mejorar la disposición de desechos sólidos y desechos peligrosos tales como los generados por las operaciones de mantenimiento. Los productos se empaquetan en bolsas de papel que resultan biodegradables. Aunque recientemente por la crisis de insumos por disponibilidad de divisas que afecta a todos los sectores económicos, la empresa se ha visto obligada a utilizar bolsas plásticas como alternativa a las fallas por parte de los proveedores de material de empaque de papel. No es política de la empresa sustituir el papel por plástico, salvo aumentar las posibilidades de proveedores alternativos.

Indicadores de desempeño en abastecimiento:

No hay políticas hacia los proveedores en función del cumplimiento de premisas sobre responsabilidad de impacto ambiental.

Indicadores de desempeño con la sociedad.

Todo el proceso administrativo y de manufactura está cubierto por personal contratado a tiempo indeterminado. Sin embargo el proceso de logística y distribución es subcontratado con empresas de transporte que contratan personal a destajo y que representan un riesgo laboral para la empresa por la dinámica de este trabajo, es decir, es contratado a puerta de la empresa y luego este personal ejerce su faena dentro de las instalaciones de la misma. Hay antecedentes de paralización de operaciones por reclamos laborales de este personal trasladando la responsabilidad a la empresa.

Todo el personal obrero está amparado bajo un contrato colectivo. No hay antecedentes de paralizaciones por disputas laborales.

Existe un comité de prevención conformado por representantes de los trabajadores y de la empresa en cumplimiento de la legislación vigente.

El adiestramiento es circunstancial sin la estructura de un plan general orientado por objetivos de gerencia del conocimiento.

No hay definido un procedimiento formal de retroalimentación y evaluación de desempeño de los trabajadores.

Basado en los criterios definidos en el capítulo VI para elaborar el cuestionario de gobernanza, a continuación se desarrolla el índice de gobernanza para MOLINOS HIDALGO C.A.:

Índice de gobernanza de Molinos Hidalgo, C.A.

Tabla 33: Nivel de desarrollo en los grados de consolidación de los principios generales de gobernanza en la empresa MH.

Grado	Significado
Consolidación nula	Los principios de gobernanza no se conocen o no se mencionan en la empresa. No hay referencias a ellos en el discurso cotidiano de los directores y gerentes o, en el mejor de los casos, hay referencias aisladas.
Consolidación en desarrollo	El tema de los principios se comienza a desarrollar, al menos con cierta sistematicidad: Por ejemplo, se emiten documentos ad-hoc, o se capacita a algunas personas en temas de gobernanza, o se designan responsables de temas de gobernanza, o se trabaja sobre los códigos de buenas prácticas. También se presta atención explícita a la gestión de la información y se considera la representatividad de los directores.
Consolidación parcial	Existen evidencias de un grado significativo de implementación en todos los temas y dimensiones del concepto de gobernanza. Por ejemplo, se ha iniciado la búsqueda de un director independiente (hasta ahora inexistente), se ha implantado un código de buenas prácticas y se ha contratado a un estudio contable para actualizar la emisión de información a los mercados.
Consolidación total	La empresa acredita el conocimiento y la aplicación de sólidos principios de gobernanza en todos los niveles que corresponde. La documentación interna y externa vinculada con la gobernanza está actualizada y disponible y reina la transparencia en las áreas contables y operativas. El directorio funciona con criterios de eficiencia y efectividad en su gobernanza.
Nivel de excelencia	La empresa no sólo ha consolidado totalmente sus principios de gobernanza sino que puede exhibir sus logros ante la comunidad industrial de modo de situarse como un modelo nacional e internacional. Se aplican en el mantenimiento de los principios de gobernanza métodos análogos a los de la mejora continua en la gestión de la calidad.

Fuente: adaptado de (Yacuzzi, 2007)

Tabla 34: Nivel de desarrollo en los grados de amplitud con que se considera a los diversos “stakeholders” en la empresa MH.

Grado	Significado
Amplitud nula	Tiene primacía absoluta la consideración del accionista. A pesar de ello, existe poca o ninguna transparencia informativa y pocas o nulas oportunidades para que los accionistas disconformes manifiesten sus quejas o hagan valer sus derechos en el contexto de la empresa.
Amplitud mínima	Tiene primacía la consideración del accionista, aunque también se considera a otros “stakeholders”, como el cliente o el proveedor. Fuera del accionista, los “stakeholders” se consideran de modo parcial, por ejemplo, velando por la capacitación de los empleados pero ignorando aspectos como la remuneración o la calidad de vida en el trabajo.
Amplitud media	Varios “stakeholders” reciben atención por parte de la alta gerencia, incluyendo a los accionistas, los empleados, los clientes y los proveedores. Además, para cada stakeholder, se considera por lo menos más de una dimensión.
Amplitud grande	Por lo menos cinco de los siete “stakeholders” son considerados con atención. Atención en este contexto significa que, para cada stakeholder, se consideran satisfactoriamente al menos dos o tres dimensiones, y en cada dimensión, a su vez, se contempla una pluralidad de elementos.
Amplitud máxima	Todos los “stakeholders” son considerados en todas sus dimensiones. Para cada dimensión, todos los elementos reciben por lo menos algún grado de consideración. Podría decirse que existe en todos los niveles de la empresa una «cultura de los “stakeholders”».

Fuente: adaptado de (Yacuzzi, 2007)

Tabla 35: Nivel de desarrollo en los grados de efectividad en el trabajo del directorio en la empresa MOLINOS HIDALGO C.A.

Grado	Significado
Efectividad nula	El directorio no tiene una rutina de trabajo, ni siquiera existe en los directores una clara conciencia sobre su papel. No se reúnen más allá de lo que indican las normas y presentan un grado de competencia y compromiso insignificantes para la marcha de la organización. El directorio no evalúa adecuadamente a la gerencia y aún en la ausencia de conflictos de interés, la conducta del directorio es negativa o nula. No realizan tareas de asesoramiento, "networking" o control y monitoreo.
Efectividad mínima	El directorio comprende la importancia de su papel, pero esta comprensión no se despliega en acciones innovadoras o de control debido a un limitado nivel de competencia y compromiso por parte de los directores. Unos dos o tres temas del trabajo del directorio son tratados, aunque inadecuadamente, en sólo una o dos dimensiones cada uno.
Efectividad media	El directorio es razonablemente competente y comprometido en todas las dimensiones del tema "competencia y compromiso". Además, ejerce una rutina regular, que lleva a un monitoreo y control promedios. Desarrolla actividades de asesoramiento y "networking", pero de modo no sistemático.
Efectividad grande	Se contemplan todos los temas del trabajo del directorio: rutina, competencia y compromiso, composición y conducta del directorio, control y monitoreo, y asesoramiento y "networking". En cada tema, además, se cubren como mínimo tres dimensiones.
Efectividad máxima	Todos los temas y todas las dimensiones se contemplan adecuadamente. Impera la cultura de la mejora continua aplicada al trabajo del directorio. Existen incluso procedimientos escritos para evaluar su efectividad.

Fuente: adaptado de (Yacuzzi, 2007)

Tabla 36: Análisis de Pareto del puntaje de la empresa MOLINOS HIDALGO C.A. para los 16 temas del indicador de gobernanza.

N°	Temas	Puntaje máximo	Puntaje de la empresa	% De desarrollo
1	Sobre la posición de los accionistas en la empresa	230	90	39.1%
2	Competencia y compromiso del directorio	160	26.75	16.7%
3	Consideración explícita de la gobernanza	130	0	0.0%
4	Sobre la posición de los empleados en la empresa	80	16	20.0%
5	Sobre la posición de los clientes en la empresa	55	5	9.1%
6	Sobre la posición de los proveedores en la empresa	55	30.5	55.5%
7	Actividades de asesoramiento y "networking"	50	0	0.0%
8	Sobre la sociedad en general y el medio ambiente	45	12.5	27.8%
9	Sobre la provisión de información	40	14	35.0%
10	Sobre la composición y conducta del directorio	35	29	82.9%
11	Control y monitoreo	35	18.75	53.6%
12	Sobre la posición de los acreedores bancarios y no bancarios en la empresa	25	14.75	59.0%
13	Rutina del directorio	20	7	35.0%
14	Representatividad de los directores	15	0	0.0%
15	Dualidad del CEO	15	7.5	50.0%
16	Sobre la posición de los gobiernos nacional, provincial y municipal	10	2.25	22.5%
TOTAL DEL CUESTIONARIO		1000	274	27.4%

Fuente: adaptado de (Yacuzzi, 2007)

En el Gráfico 17 página 126, extraído de la Tabla 36 página 125, el diagrama de Pareto muestra cuales son los temas que representan el 80% de las oportunidades de mejora:

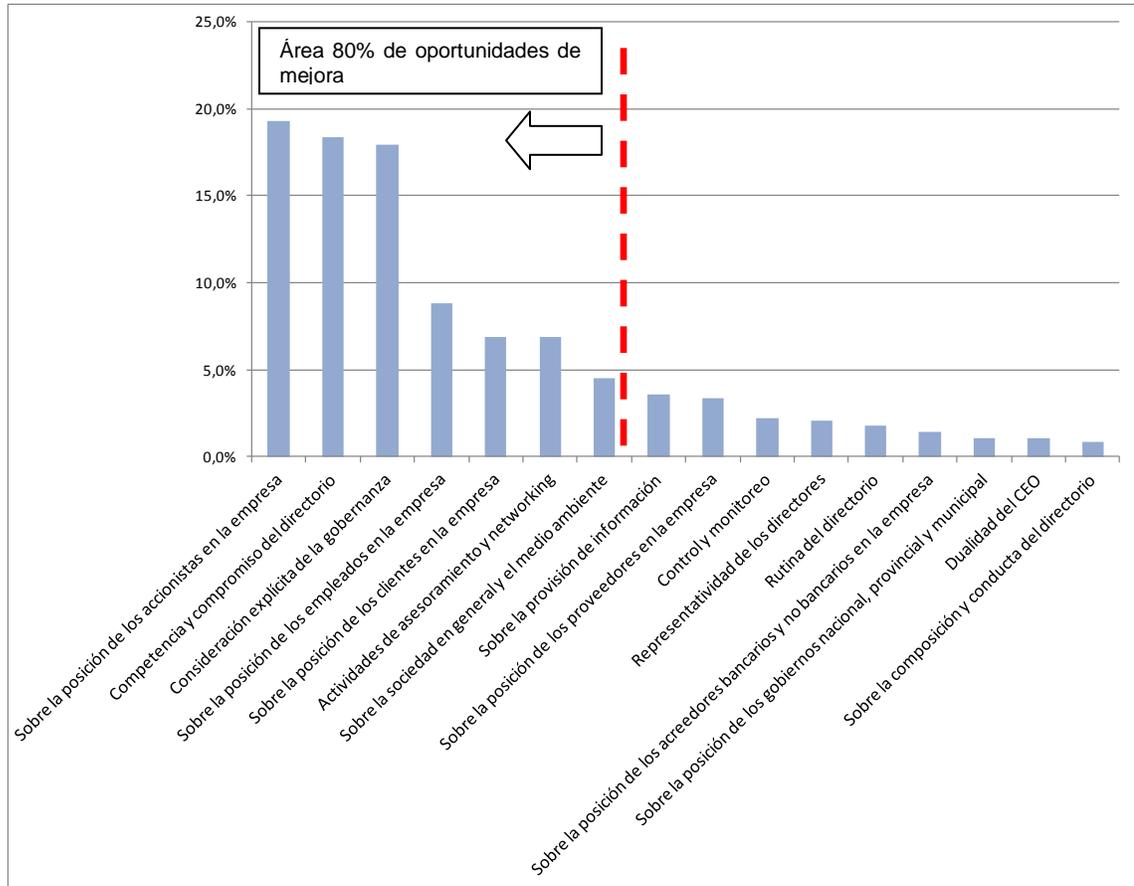


Gráfico 17: Diagrama de Pareto de las oportunidades de mejora en gobernanza. Porcentaje respecto a la brecha total.

Fuente: elaborado por el autor.

La evaluación de gobernanza resumida en el Pareto, muestra como los temas que representan el 80% del impacto en el indicador, tienen un promedio de desarrollo de 16%.

CAPÍTULO VIII. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Índice de gobernanza de Molinos Hidalgo, C.A.

En el capítulo VII, Gráfico 17 página 126, se desarrolla el análisis de Pareto donde se evidencia que los siete mayores temas representan el 80% del indicador con un desarrollo de 16% en la evaluación de MOLINOS HIDALGO C.A.

En la Tabla 37, página 128, se desagregan cada tema en sus dimensiones de mayor impacto para identificar los indicadores representativos de esa dimensión donde se deben fijar estrategias:

Tabla 37: Indicadores representativos derivados del Pareto.

Tema	Dimensión	Indicadores
Sobre la posición de los accionistas (230) [39.1% de desarrollo]		
	Búsqueda del beneficio económico (155)	
		Buscar la creación de valor para el accionista, medida, por ejemplo, mediante el retorno sobre los activos de la empresa, es un motor central de las acciones de la alta gerencia.(55)16 [0%]
		Buscar el beneficio para el accionista es un motor central de las acciones de la alta gerencia (50)17 [75%]
		Los ingresos futuros de los accionistas constituyen una preocupación central de la alta gerencia (50)18 [75%]
	Transparencia de la información de los accionistas (30)	
		Las áreas responsables de la confección de informes contables y de otro tipo, por indicación de la dirección, informan sobre el estado de la compañía y sus perspectivas futuras con mayor alcance que el establecido por la legislación (15)19 [50%]
		El Directorio no recibe quejas por parte de los accionistas que no lo integran (15)20 [0%]
Competencia y compromiso del directorio (160) [16.7% de desarrollo]		
	Conocimiento (90)	
		Competencia en áreas del conocimiento relevantes para la empresa (30) 65 [6.7%]
		Familiaridad con las condiciones de la industria (30) 66 [16.7%]
		Familiaridad con las operaciones de la empresa (30) 67 [16.7%]
	Compromiso (45)	
		Preparación para las reuniones de directorio por parte de los directores (22.5) 68 [6.7%]
		Compromiso durante las reuniones de directorio (22.5) 69 [50%]

Tema	Dimensión	Indicadores
Consideración explícita de la gobernanza (130) [0.0% de desarrollo]		
	Organizacional (115)	
		Adhesión a un código de buenas prácticas (55) 3, 4 [0%]
		Designación de un responsable del seguimiento de las medidas de gobernanza (60) 5 [0%]
Sobre la posición de los empleados en la empresa (80) [20% de desarrollo]		
	Remuneración (40)	
		Derechos de veto de los accionistas minoritarios (15) 23 [0%]
		Porcentaje de la diferencia promedio entre los sueldos de la empresa y de la industria (40) 24 [25%]
		Frecuencia del tratamiento de los sueldos por parte del directorio (40) 24 [25%]
	Seguridad en el empleo (12)	
		Tasa de creación de nuevos puestos de trabajo (12) 25 [25%]
		Tasa de rotación del personal (12) 25 [25%]
	Condiciones de trabajo (12)	
		Índices sobre seguridad e higiene ocupacional (12) 26 [25%]
		Horarios de trabajo (12) 26 [25%]
		Beneficios (12) 26 [25%]
		Comedor en la empresa (12) 26 [25%]
		Áreas de esparcimiento en la empresa (12) 26 [25%]
Sobre la posición de los clientes en la empresa (55) [9.1% de desarrollo]		
	Calidad (20)	
		Calidad de los productos y servicios (10) 31 [25%]
		Política de garantía y servicio postventa buscan fidelizar al cliente (10) 34 [0%]
	Información (15)	

		Publicidad veraz (15) 33 [0%]
		Información completa sobre los productos y servicios (15) 33 [0%]
	"Feedback" (10)	
		Existencia de quejas (10) 35 [0%]
		Existencia de demandas contra la empresa (10) 35 [0%]
		Existencia de un sistema para el tratamiento de las quejas y reclamos (10) 35 [0%]
		Existencia de un sistema para conocer la opinión de los clientes (10) 35 [0%]
Actividades de asesoramiento y "networking" (50) [0.0% de desarrollo]		
	Asesoramiento (26)	
		Asesoramiento sobre administración, temas legales, económico-financieros, técnicos, de marketing, etc. (26) 82 [0%]
	Lobby e imagen empresarial (24)	
		Influencia sobre partes importantes del entorno para reducir la incertidumbre (12) 83 [0%]
		Influencia sobre partes importantes del entorno para apoyar a la empresa y afianzar su imagen (12) 84 [0%]
Sobre la sociedad en general y el medio ambiente (45) [27.8% de desarrollo]		
	Seguridad de las instalaciones y operaciones (35)	
		Inversión de recursos para afianzar la seguridad de las instalaciones y operaciones (12) 50 [25%]
		Colaboración con las cámaras empresariales para mejorar la seguridad y salud ocupacional (11) 52 [0%]
		Consultas con expertos sobre seguridad industrial y su impacto social (12) 51 [25%]

Fuente: Adaptado de (Yacuzzi, 2007)

Los números entre paréntesis indican los puntos máximos posibles del indicador. Los números entre corchetes indican el nivel de desarrollo de la empresa en este indicador. Los números sin signo remiten al cuestionario y son los números de las preguntas correspondientes a cada elemento.

Destino estratégico con el modelo balanceado.

Adaptado de (Francès, 2006). El modelo balanceado desarrollado para el diagnóstico de la empresa MOLINOS HIDALGO C.A. servirá para desarrollar el destino estratégico de la corporación. Las variables estratégicas seleccionadas en el modelo balanceado, Figura 6 página 113, serán utilizadas en el desarrollo del destino estratégico como descripción del futuro de la empresa a cinco años.

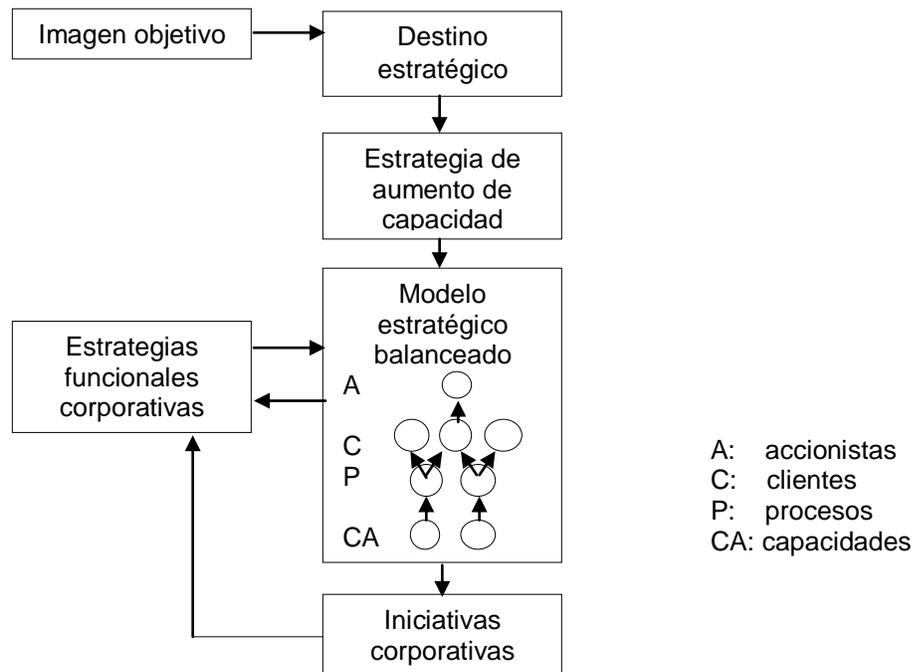


Figura 7: Árbol estratégico para Molinos Hidalgo.

Fuente: (Francès, 2006)

El destino estratégico (Tabla 38, página 132, a Tabla 41) representa la situación a ser alcanzada en un lapso de cinco años, como logro parcial de la imagen objetivo en las cuatro perspectivas del CMI.

Tabla 38: Destino estratégico de Molinos Hidalgo en las cuatro perspectivas del CMI.

Perspectiva del accionistas	Variable estratégica	Destino estratégico (cinco años)
	Valor de la empresa	Aumento del valor de la empresa. Tercer puesto en el sector en Venezuela
	Riesgo	Incremento del riesgo al aumentar la inversión en Venezuela
	Crecimiento	Consolidar el tercer puesto en el sector en Venezuela con gran distancia a seguidores.
	Flujo de caja	Flujo de caja positivo asegurado. Tercer puesto en el sector de Venezuela
	Ingresos	Mejora de los ingresos. Tercer puesto en el sector en Venezuela
	Costos	Mantener los costos unitarios más bajos del sector en Venezuela
	Rentabilidad	Mejorar la utilidad operativa y la rentabilidad sobre el patrimonio. Tercer puesto en el sector en Venezuela.

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Tabla 39: Destino estratégico de Molinos Hidalgo en las cuatro perspectivas del CMI.

Perspectiva de clientes	Variable estratégica	Destino estratégico (cinco años)
	Ventas	Incremento de las ventas. Tercer puesto en el sector en Venezuela con gran distancia a seguidores.
	Participación de mercado	Incremento en dos puntos de la participación de mercado en el sector en Venezuela y se ubica entre los tres primeros.
	Satisfacción del cliente	Supera las expectativas. Entre las dos mejores de Venezuela.
	Propuesta de valor	Mantiene el valor esperado para el cliente en Venezuela. Énfasis en funcionalidad y precio.
	Imagen	Mantiene imagen en Venezuela. Se posiciona como producto de excelente calidad a precios competitivos.
	Satisfacción de dolientes (“stakeholders”)	Mantiene empleo local, bajo impacto ambiental, apoyo a la comunidad.
	Volumen de oferta	Según lo requerido de acuerdo con ventas.
	Precios	Por debajo de los principales competidores.
	Novedad de productos	Seguidor en lanzamiento de productos innovadores
	Variedad de productos	Líneas completas de productos en Venezuela.
	Calidad de productos	Nivel alto.

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Tabla 40: Destino estratégico de Molinos Hidalgo en las cuatro perspectivas del CMI.

Perspectiva de procesos	Variable estratégica	Destino estratégico (cinco años)
	Innovación	Mayor desarrollo de capacidad de innovación propia centrada en Venezuela. Tiempo de lanzamiento de nuevos productos cercano a líderes
	Producción	Ha alcanzado y mantiene elevada calidad, desempeño y bajos costos.
	Tecnología	Posee certificaciones internacionales de calidad. Planta de fabricación actualizada.
	Gestión de clientes	Cuenta con sistemas actualizados de gestión de clientes.
	Suministros	Gestión integrada de suministros
	Planta de operación	Innovación en tecnología de producción.

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Tabla 41: Destino estratégico de Molinos Hidalgo en las cuatro perspectivas del CMI.

Perspectiva de capacidades	Variable estratégica	Destino estratégico (cinco años)
	Capacidad de recursos humanos	Conocimiento distribuido con altos estándares a todos los niveles.
	Estructura organizacional	Se mantiene la estructura organizacional.
	Clima organizacional	Rotación moderada de personal base y compensación de acuerdo al mercado local.
	Cultura organizacional	Se mantiene igual. Se fortalecen valores establecidos.

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Adaptado de (David, 2003)

Etapas 3. De la decisión.

Usa la información obtenida de la etapa uno para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa dos. Ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Estrategia 1.

La matriz "SPACE", Gráfico 15 página 108, propone una estrategia conservadora. "La postura conservadora es distintiva de un mercado estable de bajo crecimiento. Se enfoca en la estabilidad financiera, mientras que la competitividad es un factor crítico. En esta posición la empresa debe reducir líneas, costos, mejoras en el flujo de caja, proteger los productos competitivos, enfocarse en el desarrollo de nuevos productos, y tratar de entrar en mercados más atractivos" (Rowe et al, 1985)

Estrategia 2.

De la matriz I-E se propone una estrategia de "Retener y mantener".

Estrategia 3.

De la MGE supone aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos del negocio actual para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la última opción para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Tabla 42: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

Factores críticos para el éxito	Alternativas estratégicas						
	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades							
El mercado de harina local demanda la totalidad de la capacidad de producción instalada de MOLINOS HIDALGO C.A.	0,08	-	-	-	-	-	-
El mercado de harina en los países de la región es atractivo para expandir operaciones en el continente	0,02	-	-	-	-	-	-
Producto base de la dieta que no es fácil de sustituir.	0,08	-	-	-	-	-	-
El mercado venezolano tiene oportunidades a nivel industrial y detal.	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08
Mercado creciente. Las estadísticas demográficas son atractivas para expandir operaciones.	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,08
El mercado demanda innovación en los productos tradicionales, reformulaciones, nuevos empaques.	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08
El líder está siendo constreñido por los entes del estado.	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08
Cartel limita poder de negociación con precios.	0,02	2	0,04	3	0,06	1	0,02
Amenazas							
Existencia de fuertes competidores transnacionales y locales.	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08
Dificultad para obtener insumos y materia prima. Los insumos principales son importados.	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Inseguridad jurídica y laboral.	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Inestabilidad macroeconómica.	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Es política del estado la promoción de sustitutos locales e importados.	0,02	1	0,02	2	0,04	4	0,08
Alta diversificación de los líderes.	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05
Creciente regulación gubernamental de la industria.	0,04	2	0,08	3	0,12	1	0,04
Cartel limita poder de negociación con precios	0,02	2	0,04	4	0,08	1	0,02
Fortalezas							
Actualizado tecnológicamente.	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06
Posibilidades de ampliación de capacidad de producción sin gran impacto de infraestructura en un 60%	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06
Fuerte posicionamiento de las marcas.	0,03	4	0,12	2	0,06	1	0,03
Calidad de los productos comparable con los competidores transnacionales en rubro panadería	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06
Precios competitivos.	0,06	4	0,24	3	0,12	1	0,06
Capacidad de trabajo disponible, fines de semana.	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06
Debilidades							
Estándares de calidad para los clientes industriales.	0,06	3	0,18	4	0,24	1	0,06
Participación de mercado que la ubica en el quinto lugar de seis	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06
Conocimiento tecnológico concentrado en pocas personas.	0,06	-	-	-	-	-	-
Prohibición de ampliación de instalaciones por variables urbanas.	0,06	-	-	-	-	-	-
Ineficiencia en el despacho.	0,06	-	-	-	-	-	-
Baja inversión en promoción y publicidad.	0,06	-	-	-	-	-	-
Sector caracterizado por economías de escala.	0,06	-	-	-	-	-	-
Ausencia de cultura de trabajo en equipo interdepartamental formal.	0,03	-	-	-	-	-	-
Ausencia de cultura de manejo de información transparente.	0,03	-	-	-	-	-	-
Ausencia de documentación de procesos	0,02	-	-	-	-	-	-

CONTINUACIÓN...		Alternativas estratégicas					
Factores críticos para el éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Inipientes sistemas de información.	0,06	-	-	-	-	-	-
Carece de estrategia de innovación.	0,06	2	0,12	3	0,18	1	0,06
Baja inversión en aumento de valor.	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06
"Staff" de directores todos pertenecen a la junta directiva.	0,01	-	-	-	-	-	-
La empresa funciona en una sola sucursal.	0,01	-	-	-	-	-	-
Actualmente presenta fallas en su sistema de contraloría de inventarios	0,06	-	-	-	-	-	-
Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo			4,6		3,49		1,45

CA - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo
Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 - la más aceptable

Fuente: adaptado de (David, 2003)

La estrategia conservadora resulta la más atractiva, es decir, reducir costos y estabilidad financiera. Mientras que la estrategia de atrincheramiento es la menos atractiva dados los recursos internos y las oportunidades de que dispone MOLINOS HIDALGO C.A.

CAPÍTULO IX. DESARROLLO DE LA SOSTENIBILIDAD

Adaptado de (Francès, 2006). En la perspectiva de capacidades se consideran las áreas de capital humano, capital de información, capital organizacional e informática. En relación con capital humano se requiere la alineación de las capacidades con la estrategia. El objetivo es desarrollar capacidades críticas.

En particular, se deben fortalecer tres familias de empleos estratégicos: la de diseño y desarrollo de productos, la de atención al cliente y la de operaciones de planta. Para ello se requiere como iniciativa un programa especial de reclutamiento y un programa de adiestramiento. En el área de informática el objetivo es integrar áreas funcionales y la iniciativa es la ampliación del sistema ERP. En capital organizacional, los objetivos, basados en el diagnóstico, son mejorar el ambiente organizacional y fortalecer valores y cultura organizacional.

El mapa estratégico de MOLINOS HIDALGO C.A., Figura 11 página 169, muestra tres temas principales: innovación en productos, reducción de costos y mejora de la atención al cliente. En la Tabla 43, página 141, se presenta el CMI para MOLINOS HIDALGO C.A., con sus objetivos, indicadores y metas a cinco años, en las cuatro perspectivas. La Tabla 44, página 142, muestra la lista de iniciativas.

En la tabla 45, página 143, se presenta la matriz de correspondencia entre los objetivos y las iniciativas.

En el siguiente capítulo se presenta el plan estratégico resultante.

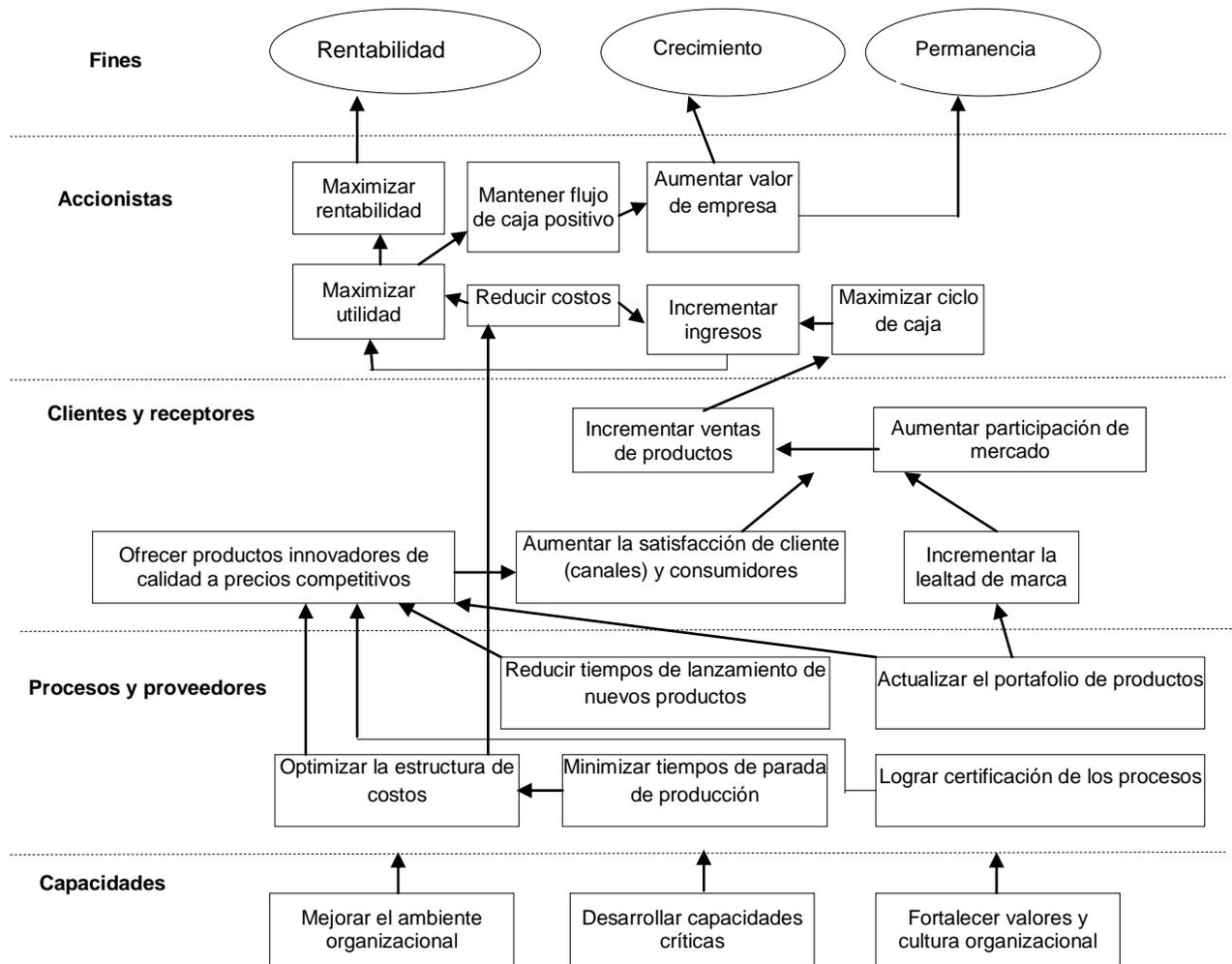


Figura 8: Mapa estratégico de Molinos Hidalgo.

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Tabla 43: Cuadro de mando integral: objetivos, indicadores y metas a tres años para MH.

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta a tres años
Accionistas	• Mantener flujo de caja positivo	• Flujo de caja mensual	• Positivo mes a mes
	• Maximizar el ciclo de caja	• Días de ciclo de caja	• 30 días
	• Reducir costos	• Gastos generales y de ventas	• Reducción del 10%
	• Aumentar el valor de la empresa	• Valor como empresa en marcha	• Duplicar el valor.
	• Incrementar ingresos	• Ingresos	• Incremento del 10% anual
	• Maximizar rentabilidad	• ROE	• Mayor al 40%
	• Maximizar la utilidad operativa	• Utilidad operativa	• Mayor al 30%
Clientes	• Incrementar las ventas	• % de incremento de ventas	• 60%
	• Incrementar lealtad de la marca	• Índice de lealtad del cliente	• Mayor al 85%
	• Ofrecer Productos innovadores de calidad a precios competitivos	• Precio menor a los dos competidores Más fuertes	• Menor en un 10% a los dos principales competidores
	• Aumentar la participación de mercado	• Participación de mercado	• 12%
	• Aumentar la satisfacción de clientes (canales) y consumidores	• Índice de satisfacción del cliente	• Mayor a 4,8 sobre 5,0
Procesos	• Actualizar portafolio de productos	• % de productos nuevos por año	• 10%
	• Optimizar la estructura de costos	• Costos de producción	• Reducción del 10%
	• Lograr certificación de los procesos	• % de procesos certificados	• 90%
	• Reducir los tiempos de lanzamiento de nuevos productos	• Tiempo de lanzamiento	• 8 meses
	• Minimizar los tiempos de parada en producción	• Confiabilidad de producción	• 95%
Capacidades	• Desarrollar Capacidades críticas	• % de necesidades cubiertas	• 95%
	• Mejorar el ambiente organizacional	• Índice de compromiso del empleado	• Mayor al 85%
	• Fortalecer valores y cultura organizacional	• % de empleados alineados	• Mayor al 80%

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Tabla 44: Iniciativas por perspectiva.

Perspectiva	Iniciativas
Accionistas	1. Plan de inversiones que agregan valor, aumento capacidad de producción
	2. Revisión de políticas de gestión de caja
Clientes	3. Mejoramiento de procesos de diseño y lanzamiento de productos
	4. Lanzamiento de plan para reforzar imagen
	5. Promoción intensiva en canales
Procesos	6. Certificación de los procesos con el sistema de calidad ISO
	7. Actualización de la tecnología del proceso productivo de la planta
	8. Negociación de nuevos términos con proveedores de insumos
Capacidades	9. Revisión de las capacidades y planes de desarrollo del personal operativo y de soporte
	10. Nuevo sistema de incentivos al personal de operaciones basado en innovación, mejora continua y resultados.
	11. Refuerzo de la cultura organizacional.

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Tabla 45: Matriz de correspondencia entre las iniciativas y los objetivos de Molinos Hidalgo.

Objetivos	Iniciativas										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Maximizar rentabilidad	■										
Mantener flujo de caja positivo											
Aumentar el valor de la empresa	■										
Maximizar utilidad											
Reducir costos											
Incrementar ingresos											
Maximizar el ciclo de caja											
Incrementar las ventas de productos											
Incrementar la participación de mercado				■	■						
Ofrecer productos innovadores, de calidad, a precios competitivos											
Aumentar la satisfacción de clientes (canales) y consumidores					■						
Incrementar lealtad de la marca											
Reducir los tiempos de lanzamiento de nuevos productos			■								
Actualizar el portafolio de productos			■								
Optimizar la estructura de costos							■	■			
Minimizar los tiempos de parada en producción							■				
Lograr certificación de los procesos						■					
Mejorar el ambiente organizacional										■	■
Desarrollar capacidades críticas									■		
Fortalecer valores y cultura organizacional											■

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Plan estratégico.

En la sección anterior se presentó el destino estratégico de MOLINOS HIDALGO C.A., su árbol estratégico, mapa estratégico y CMI. El plan estratégico se ejecuta mediante un portafolio de iniciativas, listadas en la sección anterior con la correspondiente matriz de relación de objetivos e iniciativas.

Portafolio de iniciativas y estrategias funcionales.

Cada iniciativa comprende un conjunto de actividades, las cuales son asignadas a las diferentes funciones de la cadena de valor. La suma de las actividades asignadas a cada función constituye su estrategia funcional (tabla 46, página 145). El portafolio de iniciativas de MOLINOS HIDALGO C.A. comprende once de ellas, siendo las más importantes la ampliación de la capacidad de producción y la revisión de las capacidades y planes de desarrollo del personal operativo y de soporte.

Tabla 46: Relación ante iniciativas y funciones de la cadena de valor.

Iniciativas	Innovación	Producción	Logística	Mercadeo	Servicio	Suministros	Recursos humanos	Tecnología	Finanzas	Dirección
Adquisición de una línea para aumentar la capacidad de producción		☑						■	■	☑
Mejoramiento de los procesos de diseño y lanzamiento de nuevos productos	■	■		☑				■		
Certificación de los procesos con el sistema de calidad ISO	■	■	■	■	■	■	■	☑	■	■
Actualización de la tecnología del proceso productivo de la planta		■						☑	■	■
Lanzamiento de una campaña para reforzar la imagen				☑					■	
Promoción intensiva en canales				☑					■	
Negociación de nuevos términos con proveedores de insumos						☑				
Revisión de las capacidades y planes de desarrollo del personal operativo y de soporte							☑			
Nuevo sistema de incentivos al personal de operaciones basado en innovación y mejora continua	■	■					☑		■	
Refuerzo de la cultura organizacional							☑			
Revisión de políticas de gestión de caja									☑	■

☑: función coordinadora

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Programación de las iniciativas.

Cada una de las iniciativas se programa como un proyecto, con su respectivo cronograma anual por actividades, recursos y presupuesto (Tabla 47, página 146). A continuación se ilustra la iniciativa de adquisición de una línea para aumentar la capacidad de producción. Actualizando (Froment y Yèpez, 2001).

Tabla 47: Programación de iniciativas de Molinos Hidalgo.

Actividades	Función	Cronograma años					
		0	1	2	3	4	5
Proyecto	Tecnología	■					
Requisición de equipos	Suministros	■					
Recepción y pruebas de equipos	Operaciones		■				
Pruebas de operaciones de planta	Operaciones		■				
Seguimiento de mejoras	Operaciones			■	■	■	■

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Análisis económico financiero de ampliación de la capacidad de producción.

En este capítulo se mostrarán los costos, ingresos y gastos del proyecto, la inversión inicial requerida, los estados financieros proyectados, así como la determinación del valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación resultantes.

En cada uno de los cálculos y proyecciones realizadas de costos, ingresos y gastos asociadas al proyecto se consideraron las tasas de incremento interanual declaradas por el Banco Central de Venezuela en el reporte de INPC (Banco Central de Venezuela, 2013).

Precio de Venta

El precio de venta se estimó a partir del precio promedio de venta actual:

Tabla 48: Proyecciones inflacionarias y precios de venta.

		2014	2015	2016	2017	2018
Inflación proyectada local		52,0%	47,0%	42,0%	35,0%	29,1%
Control de precios respecto a inflación	50,00%	26,0%	23,5%	21,0%	17,5%	14,6%
Precio de venta de la harina	VEF/saco	519,12	641,11	775,75	911,50	1.044,22
Precio de venta del subproducto	VEF/Kg	2,12	2,61	3,16	3,72	4,26

Estructura de costos del proyecto.

Seguidamente se muestra la estructura de costos y gastos asociados para un tiempo de evaluación de cinco (5) años:

Tabla 49: Proyección de costos.

Año	1	2	3	4	5
Unidades producidas Ton/año Harina	44.344	60.500	70.600	70.950	70.950
Costo materia prima MM VEF	194,24	323,44	453,87	619,63	809,63
Costo otros mater.dir. direc MM VEF	17,24	34,58	57,30	86,33	122,34
Man.Obr.dir. Indir. MM VEF	13,49	13,04	12,60	11,98	11,46
Gastos de fabricación MM VEF	81,77	88,65	97,85	109,73	124,10
COSTOS DE PRODUCCIÓN MM VEF	306,73	459,70	621,61	827,68	1.067,53
Pers.adm.vent MM VEF	14,10	13,64	13,18	12,53	11,98
Gastos de admin.venta MM VEF	154,02	198,60	259,63	339,64	434,64
COSTOS ADMINISTRAC.	168,12	212,24	272,81	352,16	446,62

Ingresos proyectados.

El cálculo de los ingresos proyectados se efectuó a partir de los volúmenes de ventas proyectados para cada uno de los productos seleccionados, multiplicado por el precio de venta estimado para cada uno y tomando en cuenta el efecto de la inflación.

Tabla 50: Proyección de ingresos.

Año	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas MM VEF	542,84	914,66	1.291,50	1.693,77	2.129,51

Inversión inicial del proyecto.

Los recursos esenciales para adquirir tanto los activos fijos del proyecto, como el capital de trabajo se presentan a continuación:

Tabla 51: Estructura de inversiones y financiamiento.

PLAN DE INVERSIONES	Aporte propio	Aporte Banco	Inversión total
Terreno			0
Construcción MM VEF	6,99	20,98	27,97
Maquinaria y equipos MM VEF	8,09	24,27	32,36
Instalación y montaje MM VEF	0,45	1,35	1,80
Puesta en marcha MM VEF	0,03	0,08	0,10
Capital de trabajo MM VEF	0,33	0,98	1,30
Mat. De transportación			-
Otros activos			-
TOTAL MM VEF	15,88	47,65	63,53

Depreciación de activos.

El método utilizado para el cálculo de la depreciación de los activos fue el de “depreciación en línea recta”. A continuación se muestra la depreciación de cada uno de los activos tangibles, así como su valor de salvamento. Conforme a lo establecido en (Presidencia de la República, 1981).

Tabla 52: Depreciación.

DEPRECIACIÓN (MM VEF)					
Año	1	2	3	4	5
Construcción	3,11	3,11	3,11	3,11	3,11
OBRAS FÍSICAS	3,11	3,11	3,11	3,11	3,11
Maquinaria y equipos	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16
Instalación y montaje	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Puesta en marcha	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Material de transporte	-	-	-	-	-
Otros activos	-	-	-	-	-
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	2,36	2,36	2,36	2,36	2,36

Financiamiento.

Tabla 53: Estructura de financiamiento.

Detalle Financiamiento Requerido	MM VEF
Inversión inicial	63,53
% Capital propio	30%
% Capital financiado	70%
Aporte de accionistas	19,06
Financiamiento requerido	44,47

A continuación se muestra la tabla de apalancamiento financiero utilizado.

Tabla 54: Tablas de amortización.

TABLAS DE AMORTIZACIÓN				
Uso	ACTIVOS FIJOS			
Monto del préstamo MM VEF	43,56			
Tasa de interés	12,00%			
Plazo(años)	7			
Período de gracia (años)	1			
Cálculo de la Cuota Anual MM VEF	10,60			
Tabla de amortización	Cuota	Intereses	Capital	Saldo
Año 0				43,56
1		5,23		43,56
2	10,60	5,23	5,37	38,19
3	10,60	4,58	6,01	32,18
4	10,60	3,86	6,73	25,45
5	10,60	3,05	7,54	17,91
6	10,60	2,15	8,45	9,46
7	10,60	1,14	9,46	0,00
Uso	CAPITAL DE TRABAJO			
Monto del préstamo MM VEF	0,91			
Tasa de interés	12,00%			
Plazo(años)	3			
Período de gracia	No tiene			
Cálculo de la Cuota Anual MM VEF	0			
Tabla de amortización	Cuota	Intereses	Capital	Saldo
Año 0				0,91
1	0,38	0,11	0,27	0,64
2	0,38	0,08	0,30	0,34
3	0,38	0,04	0,34	0,00

Estados financieros.

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado con la nueva línea de molienda y los flujos de caja.

Flujo de caja libre.

Tabla 55: Proyección del flujo de caja libre.

FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO (MM VEF)						
Rubro	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		542,84	914,66	1.291,50	1.693,77	2.129,51
Total Ingresos	0	542,84	914,66	1.291,50	1.693,77	2.129,51
Gastos						
Operación		306,73	459,70	621,61	827,68	1.067,53
Gastos administrativos		168,12	212,24	272,81	352,16	446,62
Depreciación Obras físicas		3,11	3,11	3,11	3,11	3,11
Depreciación Maquinarias		2,36	2,36	2,36	2,36	2,36
Valor en Libros Construcción						12,43
Valor en Libros maquinarias						22,47
Valor en Libros terreno						-
Total Egresos		480,32	677,41	899,88	1.185,30	1.554,52
Utilidad Operativa		62,52	237,25	391,62	508,47	574,99
Impuestos		21,26	80,67	133,15	172,88	195,50
Utilidad Neta		41,26	156,59	258,47	335,59	379,49
Depreciación Obras físicas		3,11	3,11	3,11	3,11	3,11
Depreciación Maquinarias		2,36	2,36	2,36	2,36	2,36
Valor en Libros Construcción						12,43
Valor en Libros maquinarias						22,47
Valor en libros terrenos						0,00
Inversión en terreno	-					
Inversión en obras físicas	(27,97)					
Inversión en maquinarias	(34,26)					
Inversión capital de trabajo	(1,30)					
Flujo neto de caja libre	(63,53)	46,73	162,05	263,93	341,05	419,86

Los impuestos se calcularon según la ley vigente de impuesto sobre la renta (Presidencia de la República, 1974), (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2007), como sigue:

Tabla 56: Proyección de tasa de impuesto.

IMPUESTO					
UNIDAD TRIBUTARIA					
Año	1	2	3	4	5
VEF/UT	106,95	116,51	126,07	135,62	145,17
FLUJO DE CAJA LIBRE					
Año	1	2	3	4	5
Utilidad operativa en UT	584.559	2.036.343	3.106.461	3.749.246	3.960.908
Tasa impuesto	34%	34%	34%	34%	34%
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
Año	1	2	3	4	5
Utilidad operativa en UT	534.661	1.990.818	3.069.784	3.720.772	3.939.872
Tasa impuesto	34%	34%	34%	34%	34%

Flujo de caja del inversionista.

Es el mismo flujo de caja libre con la incorporación de los rubros relacionados con el financiamiento: gastos financieros y pago de capital.

Tabla 57: Proyección del flujo de caja del inversionista.

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA (MM VEF)						
Rubro	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		542,84	914,66	1.291,50	1.693,77	2.129,51
Total Ingresos	0	542,84	914,66	1.291,50	1.693,77	2.129,51
Gastos						
Operación		306,73	459,70	621,61	827,68	1.067,53
Gastos administrativos		168,12	212,24	272,81	352,16	446,62
Gastos financieros		5,34	5,30	4,62	3,86	3,05
Depreciación Obras físicas		3,11	3,11	3,11	3,11	3,11
Depreciación Maquinarias		2,36	2,36	2,36	2,36	2,36
Valor en Libros Construcción						12,43
Valor en Libros maquinarias						22,47
Valor en Libros terreno						0,00
Total Egresos		485,66	682,71	904,51	1.189,17	1.557,57
Utilidad Operativa		57,18	231,95	387,00	504,60	571,93
Impuestos		19,44	78,86	131,58	171,57	194,46
Utilidad Neta		37,74	153,09	255,42	333,04	377,48
Depreciación Obras físicas		3,11	3,11	3,11	3,11	3,11
Depreciación Maquinarias		2,36	2,36	2,36	2,36	2,36
Valor en Libros Construcción						12,43
Valor en Libros maquinarias						22,47
Valor en libros terrenos						0,00
Pago de capital		0,27	5,67	6,35	6,73	17,91
Inversión en terreno		-				
Inversión en obras físicas		(27,97)				
Inversión en maquinarias		(34,26)				
Monto del préstamo		44,47				
Inversión capital de trabajo		(1,30)				
Flujo neto de caja Inversionistas	(19,06)	42,93	152,88	254,53	331,77	399,94

La capacidad de pago del servicio de la deuda se refleja en la Tabla 58:

Tabla 58: Capacidad de pago del servicio de la deuda.

Cobertura intereses	12,7	45,8	85,9	133,1	201,5
Cobertura del servicio de la deuda	12,1	22,1	36,2	48,5	29,4

Como se ve, el apalancamiento financiero está muy por encima del benchmarking: 1,25 en el caso de la cobertura de intereses y 1,1 para la cobertura del servicio de la deuda.

Flujo de caja del financiamiento.

Tabla 59: Proyección del flujo de caja del financiamiento.

Detalle del Ahorro de Impuestos MM VEF	0	1	2	3	4	5
Gastos Financieros		5,34	5,30	4,62	3,86	3,05
Utilidad antes de Impuestos e intereses		62,52	237,25	391,62	508,47	574,99
Ahorro de impuestos		1,81	1,80	1,57	1,31	1,04

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA MM VEF	0	1	2	3	4	5
Gastos Financieros		5,34	5,30	4,62	3,86	3,05
Ahorros de Impuestos (menos)		(1,81)	(1,80)	(1,57)	(1,31)	(1,04)
Resultados despues de impuestos		3,52	3,50	3,05	2,55	2,02
Amortización de Capital		0,27	5,67	6,35	6,73	17,91
Monto del Préstamo	(44,47)					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA	(44,47)	3,79	9,17	9,40	9,28	19,92
TIR DE LA DEUDA	4,2%					

El ahorro de impuestos por gastos financieros origina que la tasa real de la deuda sea de 4,2%. Conforme a (Ministerio del Poder Popular para Economía y Finanzas, 1997).

Comprobación de los flujos de caja.

Se comprueba la relación $FCL = FCA + FCD$

Tabla 60: Proyección de la comprobación de los flujos de caja.

Comprobación Flujos de Caja MM VEF	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Inversionista	(19,06)	43	153	255	332	400
Flujo de Caja de la Deuda	(44,47)	4	9	9	9	20
Flujo de Caja Libre	(63,53)	47	162	264	341	420
Verificación	(63,53)	47	162	264	341	420

Análisis de rentabilidad

Cálculo del valor presente neto

Para el cálculo del valor presente neto, primero determinamos la tasa de descuento del accionista que sería el costo de oportunidad.

Tabla 61: Cálculo de la tasa de descuento del accionista.

ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL ACCIONISTA POR METODOLOGÍA DAMODARAM	
	2013
Tasa Libre de Riesgo 5- 10 añoa (rf)	2,66%
Beta de la Industria	87,00%
Beta apalancada	0,00%
Rendimiento del Mercado (rm) basado S&P 500 (nominales)	7,27%
Tipo de Cambio Promedio del período	0,00%
Rendimiento de los Bonos Globales 2027 12-2010 Vzla	9,38%
Rendimiento de los Bonos del Tesoro Americano a 30 años	3,72%
Tasa de Impuesto	34,00%
A) Capital Assets Pricing Model (C.A.P.M.)	
(rm-rf) prima de riesgo	4,61%
CAPM Capital Assets Pricing Model= (rf+Beta*(rm-rf))	6,67%
Rpaís al 12-2010	5,45%
Costo de Capital de los recursos propios USA	11,41%
Inflación Venezuela	58,00%
Inflación USA	1,19%
Costo de Capital de los Recursos propios Vzla	76,03%
Tasa \$ en términos reales	10,10%
Tasa BS en términos reales	11,41%
Tasas de interés nominal o corriente	85,63%

Selección Tasa de descuento

Costo de Oportunidad inversionistas	85,6%
Costo de Deuda	12%
Monto de de la Deuda MM VEF	44,47
Monto Capital Aportado por los inversionistas MM VEF	19,06
D + P MM VEF	63,53
Tasa de Impuesto	34%
CPPC (WACC)	31,2%

El valor presente neto del flujo de caja libre queda como sigue:

Tabla 62: Proyección del valor presente neto, la tasa interna de retorno y "payback".

Evaluación del Proyecto	
VPN DEL PROYECTO MM VEF	406
TIR DEL PROYECTO	168%

Cálculo del Período de Recuperación de la Inversión MM VEF				
Año	Estático		Descontado	
	Flujo Anual	Recuperación	P. Flujo Anual	Recuperación
0		63,53		63,53
1	46,73	16,80	35,61	27,92
2	162,05	-145,25	94,10	-66,17
3	263,93		116,78	
4	341,05		114,99	
5	419,86		107,87	
	Fracción	PAYBACK		
Estático	0,10	1,1	AÑOS	
Dinámico	0,30	1,3	AÑOS	

Tasa de descuento capital propio	85,63%
Monto del Préstamo MM VEF	44,47
Tasa de interés de la deuda	12%
Impuesto	34%
Capital o Patrimonio MM VEF	19,06
Relación Deuda/Patrimonio	2,33
Tasa de descuento ajustada	199,01%
VPN DEL F.C.INVERSIONISTA	27,74
TIR INVERSIONISTA	374,3%
PROYECTO APALANCADO PORQUE TIR INV. > TIR PROJ.	

El resultado obtenido muestra un VPN > 0, por lo que se puede concluir que el proyecto es rentable obteniéndose así un rendimiento adicional sobre el mínimo esperado de la tasa de descuento de los accionistas. Por lo que el proyecto representa una opción rentable y factible a ejecutar.

Análisis de sensibilidad.

Tabla 63: Análisis de sensibilidad.

Análisis de sensibilidad variable precio unitario		
Variación	VPN	Var. VPN
-5%	319	-21%
-4%	336	-17%
-3%	354	-13%
-2%	371	-9%
-1%	388	-4%
0%	406	0%
Análisis de sensibilidad variable Otros Costos Directos		
Variación	VPN	Var. VPN
0%	406	0%
1%	397	-2%
2%	389	-4%
3%	380	-6%
4%	372	-8%
5%	363	-11%
EI PROYECTO ES MÁS SENSIBLE A VARIACIONES DEL PRECIO		

El análisis de sensibilidad en dos dimensiones, da como resultado que el proyecto no es viable con variaciones de precio mayores a 22% o con variaciones de costos directos mayores a 40%.

A continuación se resumen los resultados y conclusiones de la evaluación financiera:

Tabla 64: Resultados de la evaluación financiera.

Evaluación financiera		
Resultados		
VPN DEL PROYECTO MM VEF	405,82	Bs.
VPN DEL F.C.INVERSIONISTA	27,74	Bs.
TIR DEL PROYECTO	168%	
TIR INVERSIONISTA	374%	
PROYECTO APALANCADO PORQUE TIR INV. > TIR PROY.		
PERÍODO DE RECUPERACIÓN		
Estático	1,1	AÑOS
Dinámico	1,3	AÑOS
SENSIBILIDAD		
EI PROYECTO ES MÁS SENSIBLE A VARIACIONES DEL PRECIO		
El umbral de factibilidad está acotado por la diagonal entre reducción de precios en 22% y aumento de costos de 40%		

Para cada iniciativa se incluye el cronograma.

Tabla 65: Resumen de iniciativas en la perspectiva de procesos.

Iniciativas

Años	1	2	3	4	5
Certificación de los procesos con el sistema de calidad ISO	■	■	■		
Actualización de la tecnología del proceso productivo de la planta	■	■	■	■	■
Negociación de nuevos términos con proveedores de insumos	■	■			

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Tabla 66: Resumen de iniciativas en la perspectiva de capacidades.

Iniciativas

Años	1	2	3	4	5
Revisión de capacidades y planes de desarrollo del personal operativo y de soporte	■				
Nuevo sistema de incentivos		■			
Refuerzo de la cultura organizacional	■	■	■	■	■

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Tabla 67: Resumen de iniciativas en la perspectiva de accionistas y total.

Iniciativas

Años	0	1	2	3	4	5
Ampliación de la capacidad de producción	■	■				
Negociación de préstamo	■					
Revisión de políticas de gerencia (dirección) de caja	■					

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Tabla 68: Resumen de iniciativas en la perspectiva de clientes.

Iniciativas

Años	1	2	3	4	5
Mejoramiento de procesos de diseño y lanzamiento de productos	■	■			
Lanzamiento de plan para reforzar imagen	■	■			
Promoción intensiva en canales			■		

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Jerarquía de iniciativas.

En la tabla 69 página 160, se presenta la jerarquización de las iniciativas contempladas en el plan estratégico de MOLINOS HIDALGO C.A. según la metodología expuesta. La duración se considera baja si es de un año, media de dos a tres años y alta de cuatro a cinco años. Para determinar las prioridades, los puntos de corte se establecen de forma arbitraria, de manera de dividir el total de iniciativas en grupos aproximadamente iguales. Las iniciativas que acumulan 5 o más puntos se consideran de primera prioridad, aquellas que se ubican entre 4 y 5 puntos, de segunda. Las que acumulan menos de 4 puntos son de tercera prioridad. De existir restricciones presupuestarias para la inversión, se incluirán o no las iniciativas según el orden de prioridad establecido.

Tabla 69: Jerarquía de iniciativas para Molinos Hidalgo.

Iniciativas

Calificación/ Calificación ponderada	Impacto estratégico	Costo	Duración	Uso de personal	Contribución al riesgo	Interdependencia	Total	Prioridad
Ponderación %	40	20	10	10	10	10	100	
Aumento de capacidad de producción	10 4	1 0,2	10 1	5 0,5	1 0,1	5 0,5	6,3	1
Mejoramiento de proceso de desarrollo de nuevos productos	5 2	10 2	10 1	1 0,1	10 1	5 0,5	6,6	1
Certificación de los procesos con el sistema de calidad ISO	5 2	5 1	5 0,5	1 0,1	10 1	5 0,5	5,1	2
Actualización de la tecnología del proceso productivo de la planta	10 4	1 0,2	1 0,1	5 0,5	5 0,5	5 0,5	5,8	2
Lanzamiento de programa para mejorar la imagen	1 0,4	1 0,2	10 1	10 1	5 0,5	1 0,1	3,2	3
Promoción intensiva en canales	1 0,4	1 0,2	1 0,1	10 1	5 0,5	5 0,5	2,7	3
Negociación de nuevos términos con proveedores de insumos	5 2	10 2	10 1	5 0,5	5 0,5	1 0,1	6,1	1
Revisión de las capacidades y planes de desarrollo del personal operativo y de soporte	1 0,4	5 1	5 0,5	5 0,5	10 1	5 0,5	3,9	2
Nuevo sistema de incentivos al personal de operaciones basado en innovación y mejora continua	5 2	10 2	10 1	5 0,5	10 1	10 1	7,5	1
Refuerzo de la cultura organizacional	1 0,4	1 0,2	1 0,1	1 0,1	10 1	10 1	2,8	3
Revisión de políticas de gestión de caja	1 0,4	10 2	10 1	10 1	5 0,5	5 0,5	3,6	3

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Planes funcionales estratégicos y operativos.

Plan operativo de Molinos Hidalgo.

Para MOLINOS HIDALGO C.A. se presenta el plan operativo por actividades, sobre la base del análisis de la cadena de valor por proceso.

Plan operativo de Molinos Hidalgo según procesos en la cadena de valor.

Como primer paso se adapta la cadena de valor por proceso al caso específico de este negocio. Para ello se toman los flujogramas de información y físico definidos para negocios de manufactura y se eliminan las etapas de proceso no aplicables. En la Figura 9 se presenta el flujograma físico de MOLINOS HIDALGO C.A., elaborado a partir del modelo presentado en la Figura 2, página 62, con su configuración organizacional. En la Figura 10, página 162, se presenta el flujograma de información de MOLINOS HIDALGO C.A.

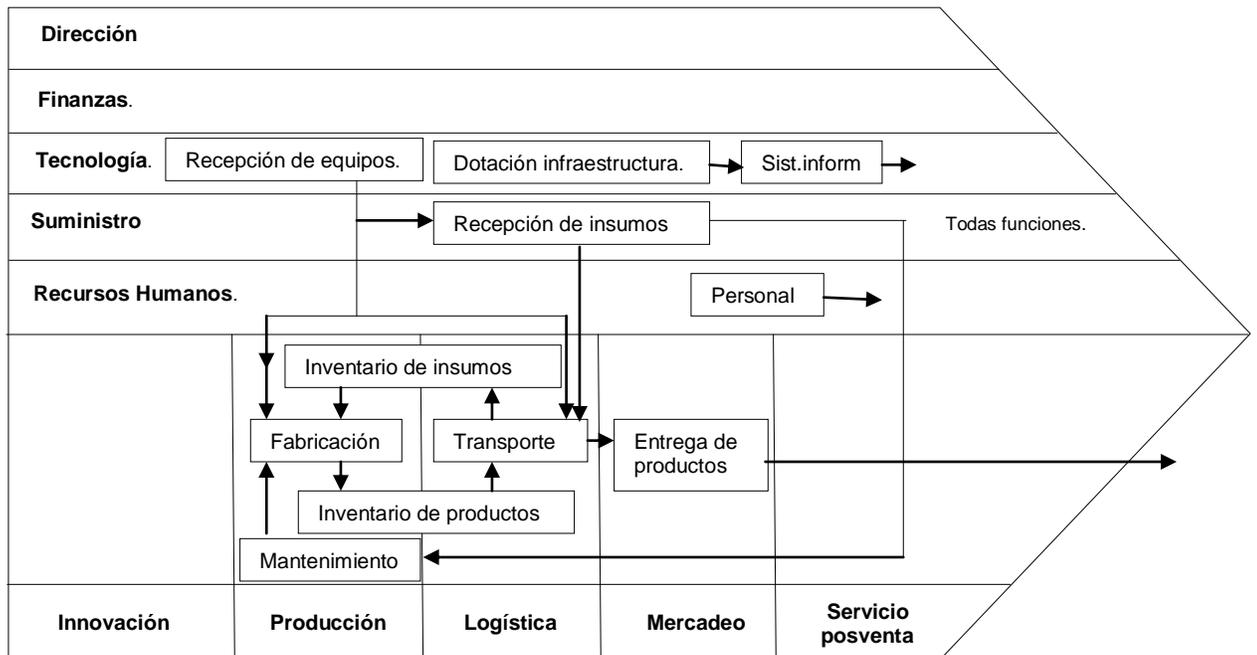


Figura 9: Flujos físicos en Molinos Hidalgo. Actividades operativas y estratégicas.

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

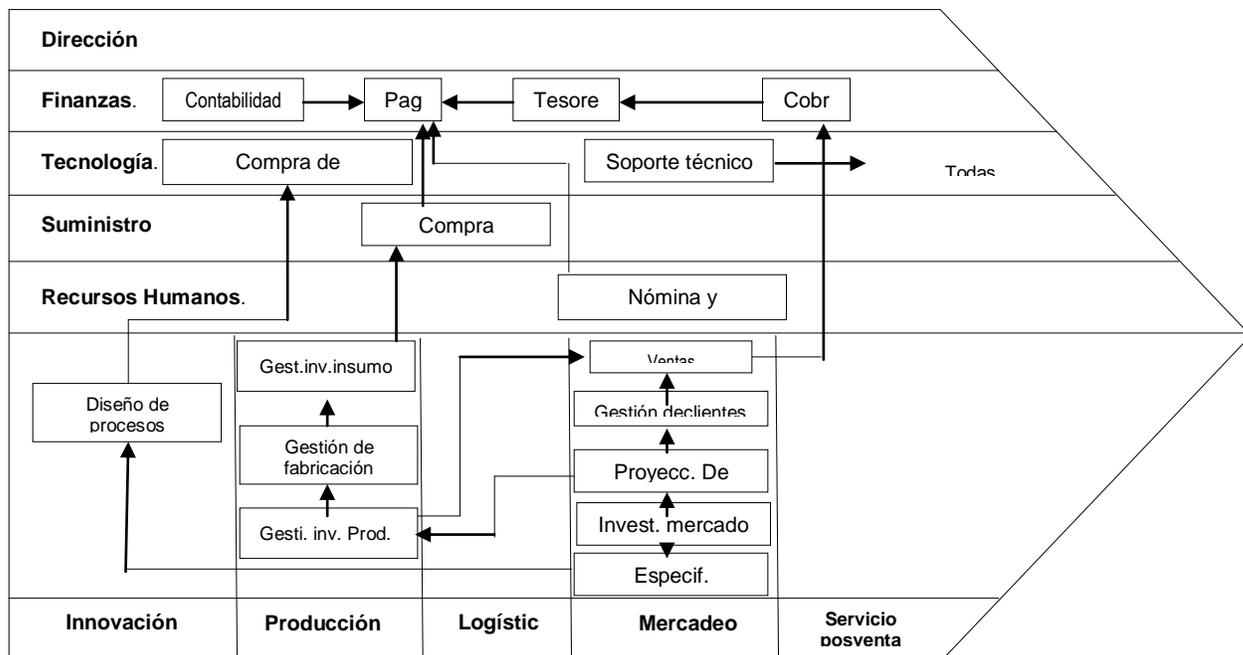


Figura 10: Flujos de información en Molinos Hidalgo. Actividades operativas y estratégicas.

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Actividades directas en el proceso de información.

En la Tabla 70, página 163, se presentan las metas para las actividades directas en el proceso de información relacionadas con sus respectivos indicadores, recursos y presupuesto. El punto de partida es la estimación de ventas del mes. Las metas se establecen según el valor actual y la referenciación a las mejores prácticas.

Tabla 70: Metas de actividades directas en el proceso de información.

Plan operativo							
Metas de actividades directas en el proceso de información							
	Ventas (órdenes)	Ventas (sacos)	Gestión distribución (visitas)	Gestión inventario producto (entregas)	Gestión fabricación (corridas)	Gestión inventario insumos (entregas)	Compra de insumos (órdenes)
Indicadores	Cantidad eventos						
	Calidad % de errores						
	Desempeño hh/evento						
Recursos	Mano de obra hh empleado						
	Servicios contratados Boletos avión (número)						
	Uso de activos Vehículo de empresa (km)						
	Insumos consumibles Gasolina (litros)						
Presupuesto	Mano de obra empleado (VEF/hh)						
	Servicios contratados						
	Uso de activos (VEF/km)						
	Insumos consumibles						

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Actividades directas en el proceso físico.

En la Tabla 71, página 164, se presentan las metas de los indicadores de cantidad, calidad y desempeño para las actividades directas en el proceso físico. Las cantidades de despacho, entrega y transporte de productos se basan en el número de órdenes previsto en el proceso de información. El número en inventario responde a la política de inventarios de la empresa, acorde con el movimiento de mercancía, y corresponde a un día de despacho. El número de corridas se estima de acuerdo con las ventas y la capacidad por corrida. Para la actividad de mantenimiento la cantidad se expresa en número de paradas. La actividad de almacenamiento de insumos se mide en toneladas y la recepción de insumos en órdenes. Los indicadores de calidad para las diferentes actividades son la proporción de errores, la proporción de desperdicio y la confiabilidad. El desempeño se mide en horas hombre por actividad, salvo para la actividad de almacenamiento, para la cual se estima el costo unitario, operativo y financiero, de almacenamiento. Se estiman los recursos requeridos para las actividades directas del proceso físico. Transporte y vigilancia son servicios contratados. El uso de activos fijos incluye las horas de utilización de las líneas de producción y el uso de espacios para almacenamiento de

productos y de insumos. Los insumos procesables consisten en la mezcla empleada para la fabricación de harina.

Tabla 71: Metas de actividades directas en el proceso físico.

Plan operativo

Metas de actividades directas en el proceso físico	
	Entrega de productos (órdenes)
	Transporte de productos (órdenes)
	Despacho de productos (órdenes)
	Almacenamiento de productos (sacos en stock)
	Fabricación (corridas)
	Mantenimiento de fabricación (paradas)
	Almacenamiento de insumos (toneladas)
	Recepción de insumos (órdenes)
Indicadores	Cantidad eventos
	Línea 1
	Línea 2
	Calidad % errores
	Calidad desperdicio
	Calidad confiabilidad
	Desempeño hh/evento
	Desempeño costo de almacenamiento (VEF/saco)
Recursos	Mano de obra hh empleados hh obreros
	Servicios contratados.
	Envío de mercancía
	Vigilancia (hombres/mes) Servicios públicos
	Uso de activos fijos
	Líneas de producción (horas)
Metros cuadrados	
Presupuesto	Insumos procesables
	Toneladas
	Insumos consumibles
	Mano de obra
	Empleados (VEF/h)
	Obreros (VEF/h)
	Servicios contratados
	Transporte materia prima (VEF/u)
	Vigilancia (VEF/hombre/mes)
	Teléfono, electricidad, gas
Uso de activos (VEF)	
Depreciación líneas de producción	
Costo arrendamiento equivalente edificio	
Insumos procesables	
Insumos consumibles	

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Actividades directas en el ciclo de efectivo.

En la Tabla 72 se presentan las metas para los indicadores de cantidad, calidad y desempeño correspondientes a las actividades directas en el ciclo de efectivo. La cantidad de actividad se establece sobre la base del número de órdenes de productos y de insumos. Los indicadores de calidad se refieren a la proporción de errores y los de desempeño, a las horas hombre empleadas por evento. Para los insumos consumibles, incluyendo materiales de oficina, no se estiman cantidades físicas sino monto presupuestario en moneda corriente.

Tabla 72: Metas para las actividades directas del ciclo de efectivo.

Plan operativo	Metas de actividades directas en el ciclo de efectivo			
	Facturación de productos (órdenes)	Cobranzas de productos (órdenes)	Pagos de transporte contratado (eventos)	Pagos a proveedores de insumos (eventos)
Indicadores	Cantidad eventos			
	Calidad % de errores			
	Desempeño hh por evento			
Recursos	Mano de obra (hh/empleado)			
	Servicios contratados			
	Uso de activos (horas)			
	Insumos consumibles			
	Material de oficina			
Presupuesto	Mano de obra Empleado (VEF/h)			
	Servicios contratados			
	Uso de activos (h)			
	Insumos consumibles			

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Actividades indirectas

En la tabla 73, página 166, se presentan las metas de cantidad, calidad y desempeño para las actividades indirectas. Las metas de cantidad se expresan en indicadores propios de cada actividad. Las cantidades se establecen de acuerdo con la experiencia previa y la proyección de su comportamiento en el período. Los indicadores de calidad se establecen sobre la base de la satisfacción de los clientes internos. Se utiliza el número de reclamos y la

proporción de errores. El desempeño se mide en horas hombre por evento. Se presentan los recursos requeridos para las actividades indirectas y el presupuesto correspondiente.

Tabla 73: Metas para las actividades indirectas.

Plan operativo

	Metas de actividades indirectas								
	Investigación de mercado (estudios)	Especificación de productos (eventos)	Proyección de ventas (eventos)	Diseño de procesos (eventos)	Incorporación de personal (eventos)	SopORTE de personal (eventos)	SopORTE técnico (órdenes)	Tesorería (transacciones)	Contabilidad (asientos)
Indicadores	Cantidad eventos								
	Calidad								
	Reclamos								
	Errores detectados								
Recursos	Desempeño (hh/evento)								
	Mano de obra (hh empleado)								
	Servicios contratados								
	Estudios de mercado								
	Uso de activos (horas)								
	Insumos consumibles Material oficina								
Presupuesto	Mano de obra (VEF/hh empleado)								
	Servicios contratados								
	Estudios de mercado (VEF/u)								
	Uso de activos								
	Insumos consumibles Materiales de oficina								

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Actividades de dirección.

En la Tabla 74, página 167, se presentan las metas de los indicadores de cantidad, calidad y desempeño para las actividades de dirección. Se incluyen las actividades de apoyo de organización, relaciones públicas y legal. Las actividades de la dirección general no tienen metas explícitas. Éstas comprenden las actividades de planificación y contraloría, realizadas directamente por la alta gerencia (dirección). La cantidad de actividad se mide en número de eventos; la calidad, en proporción de errores y el desempeño en horas hombre por evento. En el cuadro se presentan los recursos requeridos para las actividades de dirección. La consultoría jurídica emplea recursos

propios, mientras que las actividades de organización y relaciones públicas emplean servicios contratados. La cantidad de recursos de la dirección general no está especificada, lo cual es usual en muchas empresas. Se especifica únicamente el presupuesto. Se presenta el presupuesto para las actividades de dirección.

Tabla 74: Metas para las actividades de dirección.

Plan operativo

	Metas de actividades de dirección			
	Organización (estudios)	Relaciones institucionales (agasajos)	Consultoría jurídica (acciones legales)	Dirección general
Indicadores	Cantidad eventos			
	Calidad % de errores			
	Desempeño hh por evento			
Recursos	Mano de obra (hh)			
	Servicios contratados			
	Diseño de grupos de cargos			
	Otros			
	Uso de activos			
Presupuesto	Insumos consumibles			
	Mano de obra VEF/hh abogado			
	Servicios contratados			
	Diseño de cargos (VEF/orden)			
	Agasajos (VEF/evento)			
	Otros			
Uso de activos				
Insumos consumibles				
Materiales de oficina				

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Recursos y presupuesto consolidados.

En la Tabla 75 se presenta la suma de recursos requeridos y el presupuesto correspondiente.

Tabla 75: Recursos requeridos por tipo de actividad.

Plan operativo						
Recursos	Por tipo de actividad (es)					
	Información	Físicas	Ciclo de efectivo	Indirectas	Dirección	Total
Recursos						
Mano de obra (hh)			Empleados Obreros			
Servicios contratados			Boletos de avión Envíos de mercancía Días vigilante Diseños de grupos de cargo Festejos			
Uso de activos			Km vehículo h/línea de producción m ² espacio			
Insumos consumibles						
Insumos procesables			Toneladas			
Presupuesto						
Mano de obra			Empleados Obreros			
Servicios contratados						
Uso de activos			Depreciación Arrendamiento equivalente			
Insumos consumibles						
Insumos procesables						

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Plan estratégico.

MOLINOS HIDALGO C.A. plantea un plan estratégico 2014 con horizonte de cinco años, para mejorar el desempeño.

Destino estratégico.

- Perspectiva de accionistas: la rentabilidad se ubicará en niveles mayores.

- Perspectiva de clientes: aumentará su participación dentro del tercer lugar de ventas en Venezuela.
- Perspectiva de procesos: contará con capacidad de producción acorde con las ventas planteadas.
- Perspectiva de capacidades: capital humano y organizacional según requerimientos.

Mapa estratégico.

En la Figura 11 se presenta el mapa para el plan estratégico 2014 de MOLINOS HIDALGO C.A.

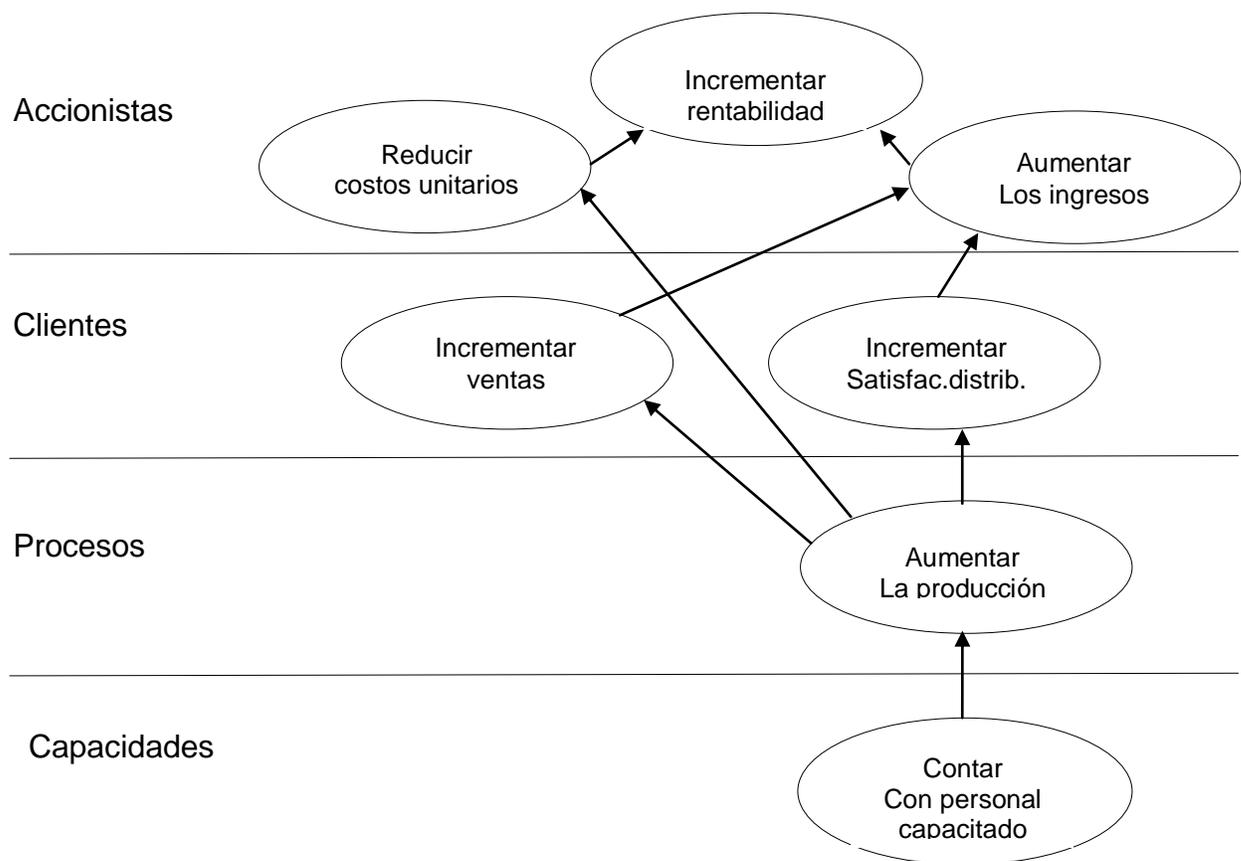


Figura 11: Mapa para el plan estratégico 2014 de Molinos Hidalgo.

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

El objetivo de incrementar rentabilidad se alcanza mediante el de incrementar ingresos y el de reducir costos. El de incrementar los ingresos se apoya, en la perspectiva de clientes, en los de incrementar el volumen de ventas e incrementar la satisfacción de los clientes en la cadena de distribución. Ambos se apoyan en el objetivo de aumentar la producción, en la perspectiva de procesos, el cual apoya también el de reducir costos unitarios en la perspectiva de accionistas. En la perspectiva de capacidades se ubica el objetivo contar con personal capacitado, de manera de apoyar el aumento en la producción. En breve, la estrategia consiste en aumentar la producción y dar un mejor trato a los intermediarios, con lo cual se incrementan las ventas, se reducen los costos unitarios y se incrementa la rentabilidad. En el cuadro se presenta el CMI correspondiente.

La iniciativa clave del plan es la instalación de la segunda línea de producción. Ese proyecto tiene un tiempo de ejecución de dos años. El objetivo es entrar en operación en julio de 2015.

Tabla 76: Cuadro de mando integral Molinos Hidalgo. Plan estratégico 2014.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Accionistas	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Utilidad neta sobre ventas	18%	
	Reducir costos unitarios	Reducción porcentual del costo variable	7%	
	Aumentar ingresos	Aumento porcentual	300%	
Clientes	Incrementar satisfacción del cliente (canal)	Lealtad	60% compras repetidas	Incrementar descuentos
	Incrementar volumen de ventas	Incremento en unidades disponibles	60%	
Procesos	Aumentar la producción	Incremento en unidades producidas	60%	Instalar segunda línea de producción
Capacidades	Contar con personal capacitado	Capacidades disponibles/capacidades requeridas	100%	Programa de capacitación

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

Relación entre plan estratégico y plan operativo.

En la Figura 12 se presenta la relación entre el plan estratégico de MOLINOS HIDALGO C.A. para 2014 y su plan operativo para el mismo año.

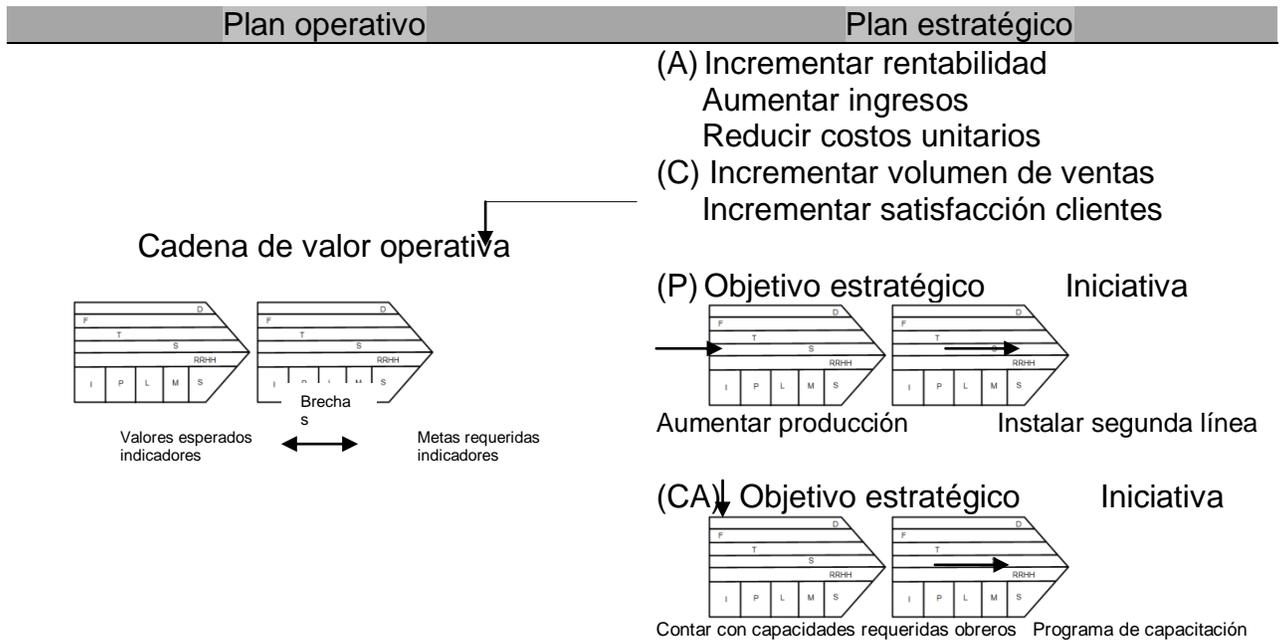


Figura 12: Plan estratégico y plan operativo Molinos Hidalgo 2014.

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

En la Tabla 77 se muestran variables operativas que pasan a ser variables estratégicas. Ellas son cantidad, para la actividad de fabricación, y cantidad, para la actividad de capacitación de obreros.

Tabla 77: Variables operativas que pasan al plan estratégico Molinos Hidalgo 2014.

Plan operativo	Plan estratégico	
Ubicación funcional	Objetivos e indicadores	Iniciativas
Actividad Fabricación Variable operativa Cantidad Indicador Número de corridas mensual	Variable estratégica Cantidad de producción Objetivo estratégico Incrementar la cantidad de producción Indicador Corridas por mes Meta 300	Palanca de valor Tecnología de producción Iniciativa Instalar segunda línea de producción
Actividad Capacitación de obreros Variable operativa Cantidad Indicador Horas/obrero/año	Variable estratégica Cantidad adiestramiento Objetivo estratégico Incrementar cantidad adiestramiento obreros Indicador Horas/obrero/año	Palanca de valor Cursos de capacitación Iniciativa Programa de cursos de capacitación 2014

Fuente: adaptado de (Francès, 2006)

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Objetivo específico 01. Identificar los factores e indicadores clave del modelo de desarrollo de sostenibilidad.

La sostenibilidad propiamente dicha se evalúa utilizando indicadores de desempeño orientados a medir el desempeño respecto a los “stakeholders” o reclamantes económicos, ambientales, sociales, laborales, derechos humanos, responsabilidad de producto y de gobierno. Desarrollando la memoria de sostenibilidad que resume la gestión en estos aspectos de manera que pueda haber seguimiento y definición de estrategias.

Otros indicadores a considerar que influyen en la sostenibilidad y la supervivencia de la empresa están considerados en el indicador de gobernanza que mide el desempeño en tres temas, a saber: buenas prácticas de gobernanza propiamente dicha, consideraciones explícitas respecto a los “stakeholders” y por último, el desempeño del directorio como generador de valor y su interacción con la familia.

El entorno se considera bajo el análisis de los dos principales escenarios donde hay implicaciones macroeconómicas, políticas y de la industria mediante una metodología que evalúa las fuerzas del modelo de Porter y las combina para obtener una matriz de estrategias que definen las iniciativas para cumplir con la visión.

Objetivo específico 02. Analizar los factores e indicadores clave de este modelo.

Para asegurar la sostenibilidad de MOLINOS HIDALGO C.A., se han evaluado dos aspectos que como se menciona en la descripción de limitaciones de este trabajo, son la gobernanza y la visión estratégica. Debido a la confidencialidad de la información financiera, en el presente trabajo solo se muestran sus efectos directos en los planes concretos, mas no es posible publicarla.

La memoria de sostenibilidad propuesta, muestra grandes oportunidades de mejora en todos los indicadores y aspectos explícitos. Oportunidades de mejora en los indicadores económicos son evidentes en aspectos de desempeño económico en cuanto a inversión en infraestructura y presencia en el mercado. También se notan oportunidades en las prácticas laborales en cuanto a beneficios de empleados de jornada completa y el trabajo a destajo a través de terceros.

El resultado de la medición de gobernanza posiciona a MOLINOS HIDALGO C.A. en una etapa incipiente en los tres temas, lo que sugiere un trabajo urgente para cerrar las brechas presentadas en el Gráfico 17 de Pareto, página 126. Mostrando las mayores en los temas de gobernanza y el trabajo del directorio. En este último se hace evidente la urgencia de establecer un plan de sucesión enfocado en el conocimiento para mantener el empuje inicial de los predecesores, y con posibilidades de agregar valor a la organización.

Para las estrategias clave resultó la necesidad de inversión en valor para asegurar la visión de posicionamiento en el mercado y el desarrollo de la perspectiva de capacidades, particularmente en la gerencia del conocimiento.

Objetivo específico 03. Realizar el diagnóstico basado en estos factores e indicadores clave.

En el análisis de gobernanza y la memoria de sostenibilidad se puede concluir la necesidad de replantear la estructura de toma de decisiones en relación con los “stakeholders” y el trabajo del directorio. Actualmente el directorio mantiene una supremacía en la práctica confidencial en cuanto al proceso de toma de decisiones, que debe ser revertida a un proceso digamos más democrático que involucre al menos en voz a los “stakeholder” de una manera estructurada y no circunstancial. Sin menoscabo a la estructura de empresa familiar, que en todo caso debe tener su foco en la creación de valor y el aseguramiento deliberado de una sucesión con las competencias que les permita tomar iniciativas de valor y asumir otro nivel de emprendimiento.

Las estrategias son combinadas con la imagen objetivo del CMI para finalmente determinar los planes e iniciar el proceso de planificación. Se ha presentado un conjunto de iniciativas en todos los niveles de perspectiva para apalancar la visión respecto a la posición de la empresa en el mercado y su supervivencia.

Objetivo específico 04. Formular las estrategias del modelo de sostenibilidad.

La estrategia para los próximos cinco años no será otra diferente al aumento de valor de la empresa mediante inversiones que impliquen aumento de capacidad de producción, profesionalizar la organización y gerenciar el conocimiento, entrar en un agresivo proceso de certificación de calidad para lograr el tercer lugar en el mercado y abrir posibilidades de negocio sin más límite que la capacidad productiva.

Las oportunidades de negocio regional, lucen por ahora ambiciosas por cuanto aún debe reforzarse la posición en el mercado local y vencer barreras legales a la exportación. Por ahora la inestabilidad jurídica representa un riesgo tan elevado y tangible que no hace viables grandes proyectos que puedan comprometer la salud financiera de la organización.

En esta etapa de consolidación del tercer lugar en el mercado, se hace imperativo iniciar un proceso de innovación dirigido a adoptar y/o adaptar los productos de la empresa al mercado, principalmente orientado al aumentar la participación en la industria galletera y panadera con altos estándares de calidad y volumen.

Explotar la capacidad de producción ociosa durante los fines de semana, representa una oportunidad de bajo costo sin inversión que aumentaría la disponibilidad de producto en un 40% prácticamente de manera inmediata. Tiene implícitas consideraciones en la nómina y la logística de salida que deben considerarse primero para cubrir la operación con cuatro turnos y luego para sincronizar el almacenamiento con el despacho de producto. Aumentar la capacidad de producción realizando la inversión mínima posible dadas las

restricciones para ampliación derivada del cambio de zonificación (Congreso de la República de Venezuela, 1987) y aprovechando los espacios posibles para tal fin, representa un aumento de capacidad de un 60%, que si lo conjugamos con el inicio de operaciones en cuatro turnos, representará un aumento global de 124%.

En cuanto a recursos humanos, debe ser una prioridad mejorar el nivel y distribución del conocimiento con impacto directo en la calidad y confiabilidad de la operación, reforzado por un sistema abierto y trazable de evaluación de gestión, retroalimentación y reconocimiento al cumplimiento de objetivos. Este es uno de los mayores retos es lograr la profesionalización de todos los niveles. En cuanto al transporte, debe analizarse una vulnerabilidad legal (Presidencia de la República, 2012) generada por la manera como los transportistas contratan a los estibadores a la puerta de la empresa.

En cuanto a los impulsores de costos, el aumento de producción mediante aumento de capacidad y el uso de las horas ociosas, representan el aumento de escala que permitirá la reducción de costos con un aumento en recursos apenas mínimo.

El directorio no escapa, y principalmente, al plan de profesionalización con enfoque en mantener el conocimiento en los sucesores y mejorarlo mediante formación académica específica y práctica de trabajo en otras organizaciones con miras a mantener el espíritu innovador y emprendedor de sus predecesores (Barroso, 2013).

En el informe de sostenibilidad, según el modelo del (Global Reporting Initiative, 2013), va implícita una declaración de compromiso de tomar en cuenta a todos los grupos de interés “stakeholders” (o reclamantes) en la planificación estratégica considerando las implicaciones económicas, ambientales y sociales.

Aplicando criterios de auditoría derivados de la ley penal del ambiente (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2012), se tomarán iniciativas en objetivos ambientales.

En cuanto al consumo de energía deben implementarse estudios con el objeto de disminuirla.

El nivel de desarrollo por debajo de la media en los ocho temas con mayor impacto en la evaluación de la gobernanza, muestra claramente la necesidad de establecer acciones concretas con urgencia en estos. Los demás se pueden mejorar en paralelo con menos prioridad. Se evidencia en la baja ponderación de los grados de consolidación de los principios de gobernanza, la amplitud con los “stakeholders” y la efectividad del directorio.

Las oportunidades para la inversión en valor derivadas del régimen de control de cambio han sido ponderadas con menos importancia respecto a los riesgos a la inversión en la empresa privada. Considerando que al ser un mercado creciente, la empresa debe aprovechar mientras sea posible esta ventana cambiaria para consolidar su tercer lugar en el mercado mediante inversión en valor. En los dos escenarios alternos presentados para Venezuela, encontramos factores comunes en cuanto a una economía con sus indicadores desfavorables y un entorno político de control. La diferenciación podría ser en todo caso la seguridad jurídica que apalancaría cualquier duda a la inversión. Sin embargo, esta alternativa no parece viable al menos hasta el 2019, por lo que el motor de decisión para la inversión tendrá que ser la supervivencia del negocio a corto plazo y la preparación operativa para una eventual apertura de ocurrir un cambio tendencia en el gobierno.

Recomendaciones.

En cuanto a los principios de gobernanza evaluados, se deben revisar al menos una vez al año y hacerlos explícitos en la cotidianidad de los directores.

El grado de amplitud con que se considera a los “stakeholders” está subordinado a la primacía de los accionistas. Se debe considerar al “staff” de gerentes, como cuerpo colegiado en la argumentación de las decisiones con información trazable, cuestionando la percepción de confidencialidad en el flujo de información hacia este grupo.

El nivel de desarrollo y efectividad del trabajo del directorio está limitado por su escaso nivel de competencia para desplegar acciones innovadoras o de control. Por lo que es imperativo un plan de definición del sucesor y las competencias requeridas de este en un sistema de delegación de funciones abandonando el funcionamiento en sistema solar.

Del análisis de Pareto para los temas del indicador de gobernanza, se evidencia que los temas que representan el 80% del indicador tienen un desarrollo inferior a 16% en promedio. Abarcando los temas relacionados con el directorio, los empleados, los clientes, proveedores, sociedad y ambiente. Lo que significa una ardua revisión de los indicadores relacionados con estos temas para definir planes de acción individuales.

Los indicadores macroeconómicos para ambos escenarios de gobierno lucen parecidos a corto plazo pero con tendencias muy diferentes a largo plazo, a saber: tipo de cambio, inflación, variación del PIB, desempleo, precio del petróleo. Es más, es de suponer que la práctica de manejo discrecional no auditado de los recursos mantenida por el régimen actual, amortigüe y demore a corto plazo el impacto de la tendencia negativa de estos indicadores, aunque a mediano plazo se evidencien de manera inexorable. En cambio, una eventual sustitución por la alternativa democrática-institucional, tendría que lidiar con esta misma tendencia de los indicadores, a la vez de una fuerte oposición de lo que antes era oficialismo, que se evidenciaría en un impacto a corto plazo a

toda la economía, agravando por ejemplo la confianza que se traduciría en un tipo de cambio real con mayor presión al aumento de la divisa internacional. Empero, con un eventual cambio de actor político, a mediano y largo plazo es de esperarse que se frene la actual tendencia, hacia valores más prometedores para la inversión.

Ambos escenarios desalentadores a corto plazo, implican una prima de riesgo que desalentaría cualquier propuesta de inversión. Sin embargo, no debemos perder de vista que el negocio de MOLINOS HIDALGO C.A. es de un producto de consumo masivo y difícilmente sustituible, por lo que la fuerte incertidumbre en ambos escenarios debe ser compensada por la certidumbre de la extinción de la empresa si no hace lo necesario para crecer con el mercado y mantener al menos una sólida tercera posición. El aspecto de inseguridad jurídica es una realidad presente bajo el actual régimen, se invierta en valor o no, por lo que la estrategia debe considerar la reinversión de un capital de riesgo que no comprometa el patrimonio de los accionistas para cubrir el objetivo de la supervivencia y el mantenimiento de un sólido tercer lugar.

El mercado de la harina no es un mercado de fácil ingreso principalmente por razones tecnológicas y logísticas, ni fácil sustitución por tratarse de un producto arraigado en la cultura de la humanidad. Los competidores mantienen un cartel sólido que les permite funcionar y juntos sortear apoyándose en las vicisitudes logísticas. El mercado mundial de trigo, se auto regula por competencia y variables climáticas, sin embargo hay una cartera de proveedores que permite hacer negociaciones en buenas condiciones. Los compradores minoritarios aunque tienen varios oferentes, siempre están dispuestos a aceptar las condiciones de la oferta, tanto que el estado no ha podido evitar oficialmente el sobreprecio en mercados paralelos. En términos generales, la empresa no tiene capacidad de influir en ninguna de las fuerzas del análisis de Porter, su estrategia aquí es la de adecuarse y buscar continuamente las mejores oportunidades en cada una de ellas.

La estrategia competitiva actual de MOLINOS HIDALGO C.A. parece ser en su mayor expresión aplicable a corto y mediano plazo. En resumen, aunque es difícil por escala que asuma liderazgo en costos, en cambio si puede tenerlos como foco para permanecer en el mercado. Su estrategia es cooperativa con los líderes estableciendo alianzas logísticas con las ventajas inherentes de estos en su logística de procura de materia prima y concentrándose en la harina para panaderías con menos exigencias de calidad y logísticas por no poder igualar al líder en costos derivados de mayor gasto en mantenimiento y calidad. Tampoco aplica un esquema de competencia en precios que ya están definidos por colusión. Como diseño estratégico no abriga ambiciones de liderazgo, más bien se concentra en lograr un tercer lugar en la participación de mercado local. Mantiene una política de reinversión limitada a mantener la continuidad operativa por obsolescencia sin inversiones en valor.

La etapa de insumos en el análisis por la matriz MCPE, evidencia que la estrategia actual ha sido adecuada en lo que se refiere a la posición interna y externa. En cuanto a la adecuación, la empresa se sitúa en el cuadrante de estrategia agresiva y la celda de “retener y mantener”, es decir, aprovecha bien sus fortalezas por lo que la integración en todas direcciones y la diversificación son viables. Por otra parte, la matriz MGE, resalta que está en una posición donde debe evitar su caída. La liquidación o el atrincheramiento, por ahora no parecen las mejores opciones dada la naturaleza del negocio como proveedor de producto de consumo masivo de primera necesidad y que sus fortalezas le ha permitido un tercer lugar de participación en el mercado relativamente sólido. En resumen, la evaluación de la matriz MCPE prevé como mejor opción una estrategia de penetración de mercado con la respectiva inversión aprovechando las fortalezas bien establecidas de los recursos internos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agroindustria. (2012). *entornointeligente.com*. Recuperado el 12 de Octubre de 2012, de <http://www.entornointeligente.com/articulo/1307615/Agroindustria-advierte-al-Ejecutivo-riesgos-del-Mercosur-31082012>

Alayón, M. (2012). *Instituto Nacional de Nutrición*. Recuperado el 12 de Octubre de 2012, de <http://www.inn.gob.ve/modules.php?name=News&file=article&sid=551>

Ansoff, H. (1984). *Implanting Strategic Management*. Englewoods Cliff, New York: Prentice Hall.

Aprada, R. (2007). *Corporate Governance*. Buenos Aires: La Ley S.A.E. e I.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2012). Ley penal del ambiente. *Gaceta Oficial 39.913* .

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2007). Reglamento de la ley de impuesto sobre la renta. *Gaceta Oficial N° 38.628* .

Asociación de Molineros de Trigo ASOTRIGO. (2009). XVII Asamblea Anual de Alimentos 2009. Buenos Aires, Argentina.

Asociación de Molinos de Trigo ASOTRIGO. (2012). *agronota.com*. Recuperado el 12 de Octubre de 2012, de <http://agronota.com/2012/09/procesadoras-de-trigo-piden-proteccion-por-mercosur/>

Asociación de Molinos de Trigo ASOTRIGO. (2013). *Balance nacional de trigo panadero*.

Asociación de Molinos de Trigo ASOTRIGO. (Noviembre de 2007). *Entorno Económico*. Recuperado el 12 de Octubre de 2012, de www.sni.org.pe/comites/comite019/presentaciones/.../venezuela.pps

Asociación Venezolana de Fabricantes de Pastas. (2012). *codigovenezuela.com*. Recuperado el 13 de Octubre de 2012, de

<http://www.codigovenezuela.com/2012/07/economia/avepastas-pide-ajuste-de-la-pasta-alimenticia-regulada>

Banco Central de Venezuela. (octubre de 2013). *INPC Índice Nacional de precio al consumidor*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de <http://www.bcv.org.ve/>

Barroso, A. (2013). La Importancia de la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares. *Tesis Doctoral* . Extremadura, España.

Barugel, E. (2005). Un código de buenas prácticas para la supervivencia de la empresa de familia. (U. d. CEMA, Ed.) *Temas de Management* (291), 17-22.

Canals, J. (2004). Pautas de buen gobierno en los consejos de administración. *Universia Business Review* .

Carmona, L. (2007). *Anàlisis del Cambio Tecnològico Sesgado en la Industri Manufacturera Chilena*. Tesis de Magister, Pontificia Universidad Católica de Chile, Instituto de Economía, Santiago de Chile.

Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia BusinessReview* (32), 102-110.

Clarkson, M. (1994). *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*. Toronto, Canadá.

Colegio de Ingenieros de Venezuela. (2012). *Código de ética profesional*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013, de http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf

Congreso de la República de Venezuela. (26 de julio de 1982). Código Civil de Venezuela. *Gaceta Oficial N° 2.990* . Venezuela.

Congreso de la República de Venezuela. (1987). Ley Orgánica de Ordenación Urbanística. *Gaceta Oficial N° 33.868*. Año 1987. *Gaceta Oficial N°33.868* .

Congreso de la República de Venezuela. (1987). Reglamento de la ley orgánica de ordenación urbanística. *Gaceta Oficial N° 33.868*.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9a ed.). México: Prentice Hall.

Díaz, J. (2006). *Responsabilitat corporativa i sostenibilitat: actors socials, comunicació i governanza*. Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona Facultat de Ciències Polítiques i de Sociologia, Barcelona.

Ehmke, C., Fulton, J., Erickson, K., & Linton, S. (2011). *Purdue Univesity (Do. Economics, Ed.)*. Recuperado el 16 de junio de 2013, de <http://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>

El Troudi, H., y Márquez, T. (2007). ¿Pueden convivir el "socialismo del siglo XXI" y la empresa privada? *XII*, págs. 47-53. Caracas: Debates IESA.

Eluchans, M. (2011). *Cambio de la Brecha Salarial entre Trabajadores de Jornada Parcial y Trabajadores de Jornada Completa en Chile (2000-2003)*. Tesis de Magister, Pontificia Universidad Católica de Chile, Instituto de Economía, Santiago de Chile.

Francès, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S. A. de C. V.

Francés, A. (2007). La Empresa Venezolana se reinventa de nuevo. (págs. 13-17). Debates IESA.

Froment, D., y Yépez, M. (2001). *Estudio tècnico y econòmico para la ampliación y redistribución de una planta molinera de trigo*. Tesis de grado de ingeniero industrial, Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ingeniería Escuela de Ingeniería Industrial, Caracas.

Gabrielsson, J., & Huse, M. (2004). "Corporate "Outside" Directors in SME Boards: A Call for Theoretical Reflections". Working Party on Industry and Enterprise Development, Committee for Trade, Industry and Enterprise Development.

Gaither, N., y Frazier, G. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. México: International Thomson Editores, S. A.

García, M. (2001). *Los Valores del Fundador y su Influencia en la Empresa Familiar en Galicia*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

Global Reporting Initiative. (02 de junio de 2013). Recuperado el 02 de junio de 2013, de <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>

Global Reporting Initiative. (2011). *Sustainability Reportind Guidelines & Food Processing Sector Supplement*. Recuperado el 2 de junio de 2013, de <http://www.globalreporting.org/languages/spanish/pages/default.aspx>

Hamel, G. (2011). Beyond Performance Foreword. *ABC* .

Instituto Nacional de Estadística. (2011). *Dinámica demográfica y pobreza. Censo*. Recuperado el 21 de julio de 2013, de http://www.ine.gov.ve/documentos/demografia/CensodePoblacionyVivienda/pdf/tendencia_pobreza_censo2011.pdf

Instituto Nacional de Nutrición. (2009). *Evolución de la disponibilidad para consumo humano. Harina de trigo*. Recuperado el 29 de octubre de 2013, de <http://www.inn.gob.ve/modules.php?name=News&file=article&sid=551>

Instituto Nacional de Nutrición. (2011). *Trompo de los alimentos*. Recuperado el 30 de diciembre de 2013, de http://www.me.gob.ve/nutricion/1.Trompo_de_Alimentos.pdf

Jiménez, R., Bustamante, G., y Bustamante, A. (2012). Compromiso Organizacional: una garantía para la subsistencia de las pequeñas y medianas empresas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* , 7 (2), 1348-1351.

Kaplan, R., y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Harvard Business School Press.

Mamani, R. (2006). *Gestión del Plan Estratégico 2006-2013 del CIA. Minera El Bronce*. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, Santiago de Chile.

Massachusetts Institute of Technology. (2001). *MIT Sloan Management Thesis Handbook*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2012, de <http://mitsloan.mit.edu/students/academiclife/thesis.pdf>

Medina, M. (1989). *Historia de la Industria Molinera del Trigo en Venezuela*. Caracas, Venezuela: Talleres Gráficos de Ediciones Lerner Ltda.

Ministerio del Poder Popular para Economía y Finanzas. (1997). Reglamento parcial de la ley de impuesto sobre la renta en materia de retenciones. *Gaceta Oficial N° 36.203*.

Ministerio del Poder Popular para la Alimentación. (2011). *Publicidad y Alimentación*. Recuperado el 4 de Febrero de 2013, de http://www.me.gob.ve/nutricion/6.Publicidad_Alimentacion.pdf

Miró, D., y Bertolasi, R. (2009). *Estudio del Comercio Mundial del Trigo con Especial Énfasis en los Entes Semipúblicos y Privados Vinculados a su Comercialización*. Sociedad Rural Argentina.

Moyano, J., Maqueira, J., y Bruque, S. (2006). Matriz tamaño-fortalez competitiva: una propuesta para caracterizar a las empresas. *Universia Business Review*.

Naciones Unidas. (2005). El Pacto Mundial.

Newbery, C. (2012). Molinos con la mira en el largo plazo. (L. Trade, Ed.) *Julio-Agosto 2012*, 72-73.

Ogliastri, E. (2007). Prácticas de buen gobierno en las empresas. *Debates IESA*, 12, pág. 10. Caracas.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86 (1), 58-77.

Presidencia de la República. (1974). Ley orgánica de la hacienda pública nacional. *Gaceta Oficial N° 1.660 Extraordinario* .

Presidencia de la República. (2012). Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras. *Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario* .

Presidencia de la República. (1981). Reglamento parcial de la ley de impuesto sobre la renta en materia de depreciación. *Gaceta Oficial N° 32.319* .

Ravizza, C. (2012). *Análisis de la competencia en la industria de las AFP en Chile: Enfoque no-estructural*. Tesis de Magister, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

Romero, P. (2006). *Impacto del Salario Mínimo en la Dinámica de la Formalidad Laboral en Chile*. Tesis de Magister, Pontificia Universidad Católica de Chile, Instituto de Economía, Santiago de Chile.

Rowe, A., Mason, R., & Dickel, K. (1985). *Strategic Management & Business Policy* (Segunda edición ed.). Reading, Massachussets: Addison Wesley.

Sánchez, L., Sánchez, E., y Escribá, A. (Marzo de 2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* , 075-112.

Tápies, J. (2011). Empresas familiar: un enfoque multidisciplinario. *Universia Business Review* .

UNESCO. (2006). *Nomenclatura internacional de UNESCO para los campos de Ciencia y Tecnología*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2013, de http://economiaeindustria.xunta.es/c/document_library/get_file?folderId=630469&name=DLFE-5873.pdf

Universidad Católica Andrés Bello. (2008). *Reglamento general de los estudios de postgrado*. Caracas.

Villamayor, J. (2005). *Harineras Villamayor Informe de Sostenibilidad 2005*. Huesca, España.

Wu, Y., y Wu, A. (1997). *Diseño robusto utilizando los métodos Taguchi*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Yacuzzi, E. (2007). *Diseño de un indicador de gobernancia para las pequeñas y medianas empresas*. Buenos Aires, Argentina.

ANEXO N°1

Código de Ética Profesional Colegio de Ingenieros de Venezuela

Adaptado de (Colegio de Ingenieros de Venezuela, 2012).

Se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, para un miembro del Colegio de Ingenieros de Venezuela:

1ro. (virtudes): Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.

2do. (ilegalidad): Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.

3ro. (conocimiento): Descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.

4to. (seriedad): Ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencias razonables.

5to. (dispensa): Dispensar, por amistad, conveniencia o coacción, el cumplimiento de disposiciones obligatorias, cuando la misión de su cargo sea de hacerlas respetar y cumplir.

6to. (remuneración): Ofrecer, solicitar o prestar servicios profesionales por remuneraciones inferiores a las establecidas como mínimas, por el Colegio de Ingeniero de Venezuela.

7mo. (remuneración): Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista.

8vo. (firma): Firmar inconsultamente planos elaborados por otros y hacerse responsable de proyectos o trabajos que no están bajo su inmediata dirección, revisión o supervisión.

9no. (obras): Encargase de obras, sin que se hayan efectuado todos los estudios técnicos indispensables para su correcta ejecución, o cuando para la realización de las mismas se hayan señalado plazos incompatibles con la buena práctica profesional.

10mo. (licitaciones): Concurrir deliberadamente o invitar, a licitaciones de Estudio y/o proyectos de obras.

11ro. (influencia): Ofrecer, dar o recibir comisiones o remuneraciones indebidas y, solicitar influencias o usa de ellas para la obtención u otorgamiento de trabajos profesionales, o para crear situaciones de privilegio en su actuación.

12do (ventajas): Usar de las ventajas inherentes a un cargo remunerado para competir con la práctica independiente de otros profesionales.

13ro. (reputación): Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas.

14to. (intereses): Adquirir intereses que, directa o indirectamente colindan con los de la empresa o cliente que emplea sus servicios o encargases sin conocimiento de los interesados de trabajos en los cuales existan intereses antagónicos.

15to. (justicia): Contravenir deliberadamente a los principios de justicia y lealtad en sus relaciones con clientes, personal subalterno y obreros, de manera especial, con relación a estos últimos, en lo referente al mantenimiento de condiciones equitativas de trabajo y a su justa participación en las ganancias.

16to (el ambiente): Intervenir directa o indirectamente en la destrucción de los recursos naturales u omitir la acción correspondiente para evitar la producción de hechos que contribuyen al deterioro ambiental.

17mo. (extranjeros): Actuar en cualquier forma que permita o facilite la contratación con profesionales o empresas extranjeras, de estudios o

proyectos, construcción, inspección y supervisión de obras, cuando a juicio del Colegio de Ingenieros, exista en Venezuela la capacidad para realizarlos.

18vo. (autoría): Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.

19no. (secreto): Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegido por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros medios de información, que no sea de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización de códigos de acceso de otras personas, en provecho propio.

20mo. (experimentación y servicios no necesarios): Someter a su cliente o a su empleador a la aplicación de materiales o métodos en experimentación, sin su previo y total conocimiento y aprobación o recomendarle servicios no necesarios.

21ro. (publicidad indebida): Hacer o permitir cualquier publicidad no institucional, dirigida a atraer al público hacia la acción profesional, personal o participar en programas de televisión, radio u otros medios, que no tengan carácter divulgativo profesional, o que en cualquier forma, ateten contra la dignidad y seriedad de la profesión. Así como, valerse de posición para proferir declaraciones en los medios o hacer propaganda de materiales, equipos y tecnologías.

22do. (actuación gremial): Incumplir con lo dispuesto en las "Normas de Actuación Gremial del CIV".

ANEXO N°2

Modelo de cuestionario para determinar el índice de gobernanza en una PYME

(Yacuzzi, 2007)

Sección I. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANZA.

Las siguientes son preguntas relativas a los principios generales de gobernanza. Por favor, indique el grado de cumplimiento que estos principios tienen en su empresa, utilizando las escalas provistas. Una vez elegida la respuesta, coloque el puntaje indicado en la columna “Puntaje de su empresa”, para su posterior suma. En las líneas encabezadas por la palabra “Detalles” puede agregar información adicional a su respuesta.

No. De orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		No fuerte	No débil	Implementado	Sí débil	Sí fuerte	
1. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANZA (200 PUNTOS)							
a) Consideración explícita de la gobernanza (130 puntos)							
1	¿Ha emitido la compañía algún documento que explícitamente destaque la importancia de una buena gobernanza?	0	2.5	5	6.5	7.5	
	Detalles: _____ _____						
2	¿Incluye la memoria anual de la compañía una sección dedicada al desempeño de la misma en instrumentar principios de gobernanza, además de lo indicado por el marco regulatorio?	0	2.5	5	6.5	7.5	
	Detalles: _____ _____						
3	Además de los principios de gobernanza indicados en los estatutos de incorporación o estatutos internos, ¿tiene la compañía un código de ética, credo o código de conducta que incluya principios de gobernanza?	0	9	18	24	27.5	
	Detalles: _____ _____						
4	¿Adhiere la compañía a un código de buenas prácticas?	0	9	18	24	27.5	
	Detalles: (¿A cuántos principios adhiere sobre el total, etc.?) _____						
5	¿Existe un responsable de fiscalizar la introducción y cumplimiento de las medidas referidas a la gobernanza?	0	20	40	52	60	
	Detalles: (Cargo, de quién depende, etc.) _____						

- **No fuerte:** No, y hasta ahora no hemos considerado el tema.
- **No débil:** No, pero estamos considerando el tema.
- **Implementación:** No, pero estamos en proceso de implementación.
- **Sí débil:** Sí, recientemente.
- **Sí fuerte:** Sí.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		No fuerte	No débil	Implementado	Sí débil	Sí fuerte	
1. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANZA (200 PUNTOS) (Continuación)							
b) Sobre la provisión de información (40 puntos)							
6	¿Existe en la compañía un responsable de proveer información contable y de otro tipo a los mercados y reguladores, para afianzar la transparencia informativa?	0	5	10	12	14	
Detalles: _____ _____							
7	¿Se actualizan sistemáticamente los criterios contables para mejorar la transparencia de la contabilidad?	0	2	4	5	6	
Detalles: (Puede considerar por ejemplo el modo de contabilizar ingresos o egresos, la relación con empresas vinculadas, la contabilización de activos y pasivos, el método de reconocimiento de pérdidas por desvalorización de activos, etc. Indique también de acuerdo con qué criterios son preparados los balances de la compañía.) _____ _____							
8	¿Informa la Gerencia los objetivos de desempeño esperado de la compañía para los próximos ejercicios?	0	2	4	5	6	
Detalles: (A través de qué medios, por ejemplo, la memoria anual, informe a los entes reguladores, publicación en el sitio de Internet de la firma, etc.) _____ _____							
9	¿Existe en la compañía un mecanismo para responder en tiempo y forma consultas de los "stakeholders" sobre temas de su interés?	0	5	10	12	14	
Detalles: _____ _____							

- **No fuerte:** No, y hasta ahora no hemos considerado el tema.
- **No débil:** No, pero estamos considerando el tema.
- **Implementación:** No, pero estamos en proceso de implementación.
- **Sí débil:** Sí, recientemente.
- **Sí fuerte:** Sí.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado		Puntaje de su empresa
1. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANZA (200 PUNTOS) (Continuación)		Sí	No	
c) Representatividad de los directores (15 puntos) (*)				
10	¿Ocupan el CEO o su familia (hijos, hermanos, sobrinos directos, esposo o esposa, cuñados o cuñadas, o sus hijos) posiciones en el directorio? Detalles: _____ _____	0	3	
11	¿Pertenece el CEO y el Presidente del Directorio a la misma familia o grupo de control? Detalles: _____ _____	0	3	
12	¿Tiene el directorio solamente directores que no son independientes? Detalles: _____ _____	0	4.5	
13	¿Es el presidente del directorio un director no independiente? Detalles: _____ _____	0	4.5	
d) Dualidad del CEO (15 puntos)				
14	¿Es el CEO un director permanente en el directorio de la empresa? Detalles: _____ _____	0	7.5	
15	¿Es el CEO también el presidente del directorio? Detalles: _____ _____	0	7.5	

(*) Si la empresa no considera tener una situación subóptima vinculada con la representatividad de los directores, puede asignar el máximo puntaje a las preguntas 10 a 15 y continuar con la pregunta 16.

Sección II. “STAKEHOLDERS”.

En esta sección le preguntamos sobre los distintos “stakeholders” de su empresa: accionistas, empleados, clientes, acreedores, proveedores, gobiernos y público en general, incluyendo temas del medio ambiente. Establezca para cada una de las afirmaciones realizadas el grado de validez que tienen para su empresa, utilizando la escala provista. Una vez elegida la respuesta, coloque el puntaje indicado en la columna “Puntaje de su empresa”, para su posterior suma. En las líneas encabezadas por la palabra “Detalles” puede agregar información adicional a su respuesta.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2.	“STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS)						
a) Sobre la posición de los accionistas en la empresa (230 puntos)							
16	Buscar la creación de valor para el accionista, medido, por ejemplo, mediante el retorno sobre los activos de la empresa, es un motor central de las acciones de la alta gerencia.	0	14	27.5	41	55	
	Detalles: _____ _____						
17	Buscar el beneficio para el accionista es un motor central de las acciones de la alta gerencia.	0	12.5	25	37.5	50	
	Detalles: _____ _____						
18	Los ingresos futuros de los accionistas constituyen una preocupación central de la alta gerencia.	0	12.5	25	37.5	50	
	Detalles: _____ _____						
19	Las áreas responsables de la confección de informes contables y de otro tipo, por indicación de la dirección, informan sobre el estado de la compañía y sus perspectivas futuras con mayor alcance que el establecido por la legislación.	0	4	7.5	11	15	
	Detalles: _____ _____						
20	El Directorio no recibe quejas por parte de los accionistas que no lo integran.	0	4	7.5	11	15	
	Detalles: _____ _____						
21	Se preparan con frecuencia informes a requerimiento de accionistas minoritarios.	0	4	7.5	11	15	
	Detalles: _____ _____						

· **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.

· **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.

· **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

· **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.

· **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2. "STAKEHOLDERS" (500 PUNTOS) (Continuación)							
22	Hay mecanismos para que los accionistas minoritarios puedan sugerir libremente temas en la agenda del directorio.	0	4	7.5	11	15	
	Detalles: _____ _____						
23	Los accionistas minoritarios tienen derechos de veto sobre decisiones operativas comerciales clave.	0	4	7.5	11	15	
	Detalles:(por ejemplo, indicar el tipo de decisiones que pueden vetar) _____ _____						
b) Sobre la posición de los empleados en la empresa (80 puntos)							
24	La remuneración de los empleados constituye una preocupación central de la alta gerencia.	0	10	20	30	40	
	Detalles: _____ _____						
25	La seguridad en el empleo de nuestros empleados es una preocupación central de la alta gerencia.	0	3	6	9	12	
	Detalles: _____ _____						
26	Las condiciones de trabajo en nuestra empresa constituyen una preocupación central de la alta gerencia.	0	3	6	9	12	
	Detalles: _____ _____						

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2.	“STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS) (Continuación)						
27	La empresa destina importantes recursos a la capacitación de sus empleados. Detalles: _____ _____	0	2	4	6	8	
28	Los informes periódicos de la empresa tienen como destinatarios importantes a sus empleados. Detalles: _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	
29	La empresa emite regularmente noticias para sus empleados ("newsboard", etc.). Detalles: _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	
30	Existen sistemas para canalizar denuncias y opiniones del personal. Detalles: _____ _____	0	1	2	3	4	
c) Sobre la posición de los clientes (55 puntos)							
31	Obtener calidad en los productos y servicios para nuestros clientes es un objetivo fundamental de nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	2.5	5	7.5	10	
32	Nuestra alta gerencia se preocupa por entregar a nuestros clientes el mayor valor al menor precio posible. Detalles: _____ _____	0	2.5	5	7.5	10	

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2.	“STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS) (Continuación)						
33	Nuestra publicidad, folletos y literatura de ventas transmiten un panorama completo y totalmente veraz de las prestaciones de nuestros productos y servicios. Detalles: _____ _____	0	4	7.5	11	15	
34	Nuestra política de garantía y servicio postventa es eficaz y busca fidelizar al cliente. Detalles: _____ _____	0	2.5	5	7.5	10	
35	No existen demandas ni reclamos de clientes. Detalles: _____ _____	0	2.5	5	7.5	10	
d) Sobre la posición de los acreedores bancarios y no bancarios (25 puntos)							
36	La solvencia económica es la preocupación central de nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	3.5	7	10.5	14	
37	Nuestro departamento contable aplica las técnicas más modernas para el pronóstico del cash flow y otras variables financieras. Detalles: _____ _____	0	1.25	2.5	3.75	5	
38	No existen demandas ni reclamos de nuestros acreedores con respecto a nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	0.75	1.5	2.25	3	

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2.	“STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS) (Continuación)						
39	Nuestra información financiera es amplia y está disponible en Internet para nuestros acreedores.	0	0.375	0.75	1.125	1.5	
	Detalles: _____ _____						
40	Nuestros acreedores pueden participar como observadores en las asambleas.	0	0.375	0.75	1.125	1.5	
	Detalles: _____ _____						
e) Sobre la posición de los proveedores (55 puntos)							
41	Hacemos todos los esfuerzos posibles para asegurar a nuestros proveedores una relación duradera.	0	3	6.25	9	12.5	
	Detalles: _____ _____						
42	Capacitamos a nuestros proveedores para que puedan mejorar constantemente la calidad de sus productos y servicios.	0	1.875	3.75	5.6	7.5	
	Detalles: _____ _____						
43	Encaramos regularmente programas de desarrollo de proveedores.	0	1.875	3.75	5.6	7.5	
	Detalles: _____ _____						
44	Siempre pagamos a nuestros proveedores según los términos contractuales y las prácticas de la industria.	0	3	6.25	9	12.5	
	Detalles: _____ _____						

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2. “STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS) (Continuación)							
45	No existen demandas ni reclamos de proveedores contra nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	4	7.5	11	15	
f) Sobre la posición de los gobiernos nacional, provincial y municipal (10 puntos)							
46	Crear empleo es un objetivo central y explícito de la política de nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	
47	Facilitar a todo nivel el cumplimiento de las acciones del gobierno nacional, municipal, etc. es una preocupación permanente de nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	0.75	1.5	2.25	3	
48	Emitimos siempre y a tiempo los informes y declaraciones juradas exigidos por la legislación (por ejemplo, los vinculados con la protección del medio ambiente). Detalles: _____ _____	0	0.75	1.5	2.25	3	
49	Colaboramos con los gobiernos, más allá de lo que exige la legislación, para afianzar la transparencia en nuestra industria. Detalles: _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2. “STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS) (Continuación)							
g) Sobre la sociedad en general y el medio ambiente (45 puntos)							
50	Invertimos tiempo y recursos de todo tipo para afianzar la seguridad de nuestras operaciones.	0	3	6	9	12	
	Detalles: _____ _____						
51	Realizamos consultas con expertos sobre temas vinculados con la seguridad industrial y su impacto en la sociedad.	0	3	6	9	12	
	Detalles: _____ _____						
52	Colaboramos activamente con las cámaras empresariales para mejorar constantemente la calidad de nuestra seguridad e higiene industrial.	0	2.75	5.5	8.25	11	
	Detalles: _____ _____						
53	Aportamos toda la información necesaria al público y a las autoridades de salud y otras con competencia en el bienestar de nuestros empleados y vecinos.	0	1	2	3	4	
	Detalles: _____ _____						
54	Trabajamos arduamente para evitar ocasionar daños al medio ambiente.	0	0.5	1	1.5	2	
	Detalles: _____ _____						
55	Tenemos conciencia de la importancia de ahorrar recursos naturales y trabajamos para ello.	0	0.5	1	1.5	2	
	Detalles: _____ _____						

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
2.	“STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS) (Continuación)	TD	D	N	A	TA	
56	Desarrollamos iniciativas de carácter social para ayudar a la comunidad.	0	0.5	1	1.5	2	
	Detalles: _____ _____ _____						

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Sección III. EL TRABAJO DEL DIRECTORIO.

En esta sección le preguntamos sobre el trabajo del directorio de su compañía. Conteste afirmativamente o negativamente las preguntas 57 a 64, y, en las restantes, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones realizadas, utilizando la escala provista. Una vez elegida la respuesta, coloque el puntaje indicado en la columna "Puntaje de su empresa", para su posterior suma. En las líneas encabezadas por la palabra "Detalles" puede agregar información adicional a su respuesta. En la última página del cuestionario puede resumir los puntajes parciales y total de la gobernanza de su empresa.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado		Puntaje de su empresa
3. EL DIRECTORIO (300 PUNTOS) (Continuación)		Sí	No	
a) Rutina del directorio (20 puntos)				
57	¿Se reúne la totalidad del Directorio menos de una vez por trimestre? Detalles:(Indique la frecuencia de las reuniones.) _____ _____ _____	0	3.5	
58	¿Se reúne siempre el directorio con la presencia de la alta gerencia? Detalles:_____ _____ _____	0	3.5	
59	¿Hace falta establecer una división del trabajo bien clara entre los directores? Detalles:_____ _____ _____	0	3	
60	¿Hace falta establecer una división del trabajo bien clara entre el directorio y el CEO? Detalles:_____ _____ _____	0	3	
61	¿Es necesario establecer reglas relativas a la evaluación y seguimiento de las decisiones del directorio? Detalles:_____ _____ _____	0	1.5	
62	¿Hay necesidad de establecer reglas fijas para la convocatoria a reunión de directorio, el envío de la agenda, las preparaciones, etc.? Detalles:_____ _____ _____	0	3	

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado		Puntaje de su empresa
3. EL DIRECTORIO (300 PUNTOS) (Continuación)		Sí	No	
63	¿Realiza su empresa evaluaciones anuales del trabajo del directorio? Detalles: _____ _____ _____	1.5	0	
64	¿Realiza su empresa evaluaciones del trabajo del directorio después de la mayoría de sus reuniones? Detalles: _____ _____ _____	1	0	

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300PUNTOS)							
b) Competencia y compromiso del directorio (160 puntos)							
65	El directorio tiene competencia general en al menos dos áreas del conocimiento relevantes para la empresa.	0	2	5	15	30	
	Detalles: _____ _____						
66	El directorio tiene familiaridad con las condiciones de la industria.	0	2	5	15	30	
	Detalles: _____ _____						
67	El directorio tiene familiaridad con las operaciones de la empresa.	0	2	5	15	30	
	Detalles: _____ _____						
68	Los directores están siempre bien preparados para las reuniones de directorio.	0	1.5	3.75	11.25	22.5	
	Detalles: _____ _____						
69	Los directores están siempre comprometidos durante las reuniones de directorio.	0	1.5	3.75	11.25	22.5	
	Detalles: _____ _____						

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300PUNTOS)							
70	El directorio usualmente recoge su propia información sobre el progreso de las decisiones estratégicas además de los informes de la alta gerencia.	0	1	2	6	12.5	
Detalles: _____ _____							
71	El directorio usualmente hace preguntas incisivas relativas a las propuestas que formula la alta gerencia.	0	1	2	6	12.5	
Detalles: _____ _____							
c) Sobre la composición y conducta del directorio (35 puntos)							
72	Hay una variedad de tipos de directores en el directorio de nuestra empresa. (-)	0	0.7	1.4	1.7	2	
Detalles:(Por ejemplo, indique la existencia y el número de directores internos (parte del equipo gerencial), directores que representan a propietarios externos, directores que representan bancos o "venture capitalists", directores suplentes, etc.) _____ _____							
73	En nuestra compañía no se han verificado casos en los que un gerente o un directo tengan un conflicto de interés en transacciones con partes relacionadas. (Por ejemplo, que un director trabaje en una firma con la cual la compañía planea efectuar una transacción.)	0	6.25	12.5	18.75	25	
Detalles:(Si es así, ¿cómo ha procedido el directorio y la gerencia?, etc.) _____ _____							

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

(*) Si la empresa no considera importante la variedad de directores, puede asignar el máximo puntaje a esta pregunta y continuar con la pregunta 73.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300PUNTOS)							
74	No ha habido en nuestra compañía ningún apercibimiento o sanción al directorio o a la gerencia por violaciones a las leyes comerciales en los últimos 3 años.	0	0.5	1	1.5	2	
Detalles:(Si los hubo, en lo posible, dé información breve sobre ellos.)							
75	Ninguno de nuestros directores ha sido sancionado por violación de sus deberes fiduciarios en los últimos tres años.	0	0.5	1	1.5	2	
Detalles:(Si hubo sanciones, dé información breve.)							
76	La remuneración de la alta gerencia está ligada en alguna medida al rendimiento de la compañía.	0	0.5	1	1.5	2	
Detalles:							
77	Existe una agenda del directorio sobre temas vinculados a la evaluación del "management".	0	0.5	1	1.5	2	
Detalles:							
d) Control y monitoreo (35 puntos)							
78	Nuestra política, establecida en los estatutos, es que nuestros directores se comprometan en iniciar decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnología, presupuestos, etc.	0	3	6	9	12	
Detalles:							

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300PUNTOS)							
79	Nuestra política es que nuestros directores se comprometan en ratificar decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnología, presupuestos, etc.	0	2	4	6	8	
Detalles: _____ _____							
80	Nuestra política es que nuestros directores se comprometan en apoyar al equipo gerencial para implementar decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnología, presupuestos, etc.	0	2.5	5	7.5	10	
Detalles: _____ _____							
81	Nuestra política es que nuestros directores se comprometan en monitorear decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnología, presupuestos, etc.	0	1.25	2.5	3.75	5	
Detalles: _____ _____							
e) Actividades de asesoramiento y “networking” (50 puntos)							
82	Nuestra política es que nuestros directores se comprometan en contribuir con asesoramiento y consejo relativo a administración general, temas legales, temas económico financieros, temas técnicos, marketing, etc.	0	6.5	13	19.5	26	
Detalles: _____ _____							

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300PUNTOS)							
83	Nuestra política es que nuestros directores deben estar comprometidos en contribuir influyendo sobre partes importantes del entorno, como instituciones financieras, clientes y cuerpos gubernamentales, para reducir la incertidumbre.	0	3	6	9	12	
Detalles: _____ _____							
84	Nuestra política es que nuestros directores deben estar comprometidos en contribuir influyendo sobre el entorno de la empresa para apoyarla y afianzar su buen nombre e imagen.	0	3	6	9	12	
Detalles: _____ _____							

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Tabla 78: RESULTADOS TOTALES

COMPONENTE	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
	0	57	114	147	200	
COMPONENTE 1: Principios generales de gobernanza	0	57	114	147	200	
a) Consideración explícita de la gobernanza	0	43	86	113	130	
b) Sobre la provisión de información	0	14	28	34	40	
c) Representatividad de los directores	0	*	*	*	15	
d) Dualidad del CEO	0	*	*	*	15	
COMPONENTE 2: “stakeholders”	0	126.75	250	372.25	500	
a) Sobre la posición de los accionistas en la empresa	0	59	115	171	230	
b) Sobre la posición de los empleados en la empresa	0	20	40	60	80	
c) Sobre la posición de los clientes en la empresa	0	14	27.5	41	55	
d) Sobre la posición de los acreedores bancarios y no bancarios en la empresa	0	6.25	12.5	18.75	25	
e) Sobre la posición de los proveedores en la empresa	0	13.75	27.5	40.25	55	
f) Sobre la posición de los gobiernos nacional, provincial y municipal	0	2.5	5	7.5	10	
g) Sobre la sociedad en general y el medio ambiente	0	11.25	22.5	33.75	45	
COMPONENTE 3: El directorio	0	41.2	86.9	170.2	300	
a) Rutina del directorio	0	*	*	*	20	
b) Competencia y compromiso del directorio	0	11	26.5	80	160	
c) Sobre la composición y conducta del directorio	0	8.95	17.9	26.45	35	
d) Control y monitoreo	0	8.75	17.5	26.25	35	
e) Actividades de asesoramiento y “networking”	0	12.5	25	37.5	50	
TOTAL DEL CUESTIONARIO	0	225	450.9	689.7	1000	

ANEXO N°3

Cuestionario para determinar el índice de gobernanza en Molinos Hidalgo, C.A.

(Yacuzzi, 2007).

Índice de gobernanza de Molinos Hidalgo, C.A.

Tabla 79: Sección I. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANZA

Las siguientes son preguntas relativas a los principios generales de gobernanza. Por favor, indique el grado de cumplimiento que estos principios tienen en su empresa, utilizando las escalas provistas. Una vez elegida la respuesta, coloque el puntaje indicado en la columna “Puntaje de su empresa”, para su posterior suma. En las líneas encabezadas por la palabra “Detalles” puede agregar información adicional a su respuesta.

No. De orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		No fuerte	No débil	Implementado	Sí débil	Sí fuerte	
1. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANZA (200 PUNTOS)							
a) Consideración explícita de la gobernanza (130 puntos)							
1	¿Ha emitido la compañía algún documento que explícitamente destaque la importancia de una buena gobernanza? Detalles: _____ _____	0	2.5	5	6.5	7.5	0
2	¿Incluye la memoria anual de la compañía una sección dedicada al desempeño de la misma en instrumentar principios de gobernanza, además de lo indicado por el marco regulatorio? Detalles: _____ _____	0	2.5	5	6.5	7.5	0
3	Además de los principios de gobernanza indicados en los estatutos de incorporación o estatutos internos, ¿tiene la compañía un código de ética, credo o código de conducta que incluya principios de gobernanza? Detalles: _____ _____	0	9	18	24	27.5	0
4	¿Adhiere la compañía a un código de buenas prácticas? Detalles: (¿A cuántos principios adhiere sobre el total, etc.?) _____	0	9	18	24	27.5	0
5	¿Existe un responsable de fiscalizar la introducción y cumplimiento de las medidas referidas a la gobernanza? Detalles: (Cargo, de quién depende, etc.) _____	0	20	40	52	60	0

- **No fuerte:** No, y hasta ahora no hemos considerado el tema.
- **No débil:** No, pero estamos considerando el tema.
- **Implementación:** No, pero estamos en proceso de implementación.
- **Sí débil:** Sí, recientemente.
- **Sí fuerte:** Sí.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		No fuerte	No débil	Implementado	Sí débil	Sí fuerte	
1. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANZA (200 PUNTOS) (Continuación)							
b) Sobre la provisión de información (40 puntos)							
6	¿Existe en la compañía un responsable de proveer información contable y de otro tipo a los mercados y reguladores, para afianzar la transparencia informativa?	0	5	10	12	14	5
Detalles: _____ _____							
7	¿Se actualizan sistemáticamente los criterios contables para mejorar la transparencia de la contabilidad?	0	2	4	5	6	4
Detalles: (Puede considerar por ejemplo el modo de contabilizar ingresos o egresos, la relación con empresas vinculadas, la contabilización de activos y pasivos, el método de reconocimiento de pérdidas por desvalorización de activos, etc. Indique también de acuerdo con qué criterios son preparados los balances de la compañía.) _____ _____							
8	¿Informa la Gerencia los objetivos de desempeño esperado de la compañía para los próximos ejercicios?	0	2	4	5	6	0
Detalles: (A través de qué medios, por ejemplo, la memoria anual, informe a los entes reguladores, publicación en el sitio de Internet de la firma, etc.) _____ _____							
9	¿Existe en la compañía un mecanismo para responder en tiempo y forma consultas de los "stakeholders" sobre temas de su interés?	0	5	10	12	14	5
Detalles: _____ _____							

- **No fuerte:** No, y hasta ahora no hemos considerado el tema.
- **No débil:** No, pero estamos considerando el tema.
- **Implementación:** No, pero estamos en proceso de implementación.
- **Sí débil:** Sí, recientemente.
- **Sí fuerte:** Sí.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado		Puntaje de su empresa
		Sí	No	
1. PRINCIPIOS GENERALES DE GOBERNANZA (200 PUNTOS) (Continuación)				
c) Representatividad de los directores (15 puntos) (*)				
10	¿Ocupan el CEO o su familia (hijos, hermanos, sobrinos directos, esposo o esposa, cuñados o cuñadas, o sus hijos) posiciones en el directorio? Detalles: _____ _____	0	3	0
11	¿Pertenece el CEO y el Presidente del Directorio a la misma familia o grupo de control? Detalles: _____ _____	0	3	0
12	¿Tiene el directorio solamente directores que no son independientes? Detalles: _____ _____	0	4.5	0
13	¿Es el presidente del directorio un director no independiente? Detalles: _____ _____	0	4.5	0
d) Dualidad del CEO (15 puntos)				
14	¿Es el CEO un director permanente en el directorio de la empresa? Detalles: _____ _____	0	7.5	0
15	¿Es el CEO también el presidente del directorio? Detalles: _____ _____	0	7.5	7.5

(*) Si la empresa no considera tener una situación subóptima vinculada con la representatividad de los directores, puede asignar el máximo puntaje a las preguntas 10 a 15 y continuar con la pregunta 16.

Fuente: adaptado de (Yacuzzi, 2007)

Tabla 80: Sección II. “STAKEHOLDERS”.

En esta sección le preguntamos sobre los distintos “stakeholders” de su empresa: accionistas, empleados, clientes, acreedores, proveedores, gobiernos y público en general, incluyendo temas del medio ambiente. Establezca para cada una de las afirmaciones realizadas el grado de validez que tienen para su empresa, utilizando la escala provista. Una vez elegida la respuesta, coloque el puntaje indicado en la columna “Puntaje de su empresa”, para su posterior suma. En las líneas encabezadas por la palabra “Detalles” puede agregar información adicional a su respuesta.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2.	“STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS)						
a) Sobre la posición de los accionistas en la empresa (230 puntos)							
16	Buscar la creación de valor para el accionista, medido, por ejemplo, mediante el retorno sobre los activos de la empresa, es un motor central de las acciones de la alta gerencia.	0	14	27.5	41	55	0
	Detalles: _____ _____						
17	Buscar el beneficio para el accionista es un motor central de las acciones de la alta gerencia.	0	12.5	25	37.5	50	37.5
	Detalles: _____ _____						
18	Los ingresos futuros de los accionistas constituyen una preocupación central de la alta gerencia.	0	12.5	25	37.5	50	37.5
	Detalles: _____ _____						
19	Las áreas responsables de la confección de informes contables y de otro tipo, por indicación de la dirección, informan sobre el estado de la compañía y sus perspectivas futuras con mayor alcance que el establecido por la legislación.	0	4	7.5	11	15	7.5
	Detalles: _____ _____						
20	El Directorio no recibe quejas por parte de los accionistas que no lo integran.	0	4	7.5	11	15	0
	Detalles: _____ _____						
21	Se preparan con frecuencia informes a requerimiento de accionistas minoritarios.	0	4	7.5	11	15	0
	Detalles: _____ _____						

· **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.

· **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.

· **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

· **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.

· **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2.	“STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS) (Continuación)						
22	Hay mecanismos para que los accionistas minoritarios puedan sugerir libremente temas en la agenda del directorio. Detalles: _____ _____	0	4	7.5	11	15	7.5
23	Los accionistas minoritarios tienen derechos de veto sobre decisiones operativas comerciales clave. Detalles:(por ejemplo, indicar el tipo de decisiones que pueden vetar) _____ _____	0	4	7.5	11	15	0
b) Sobre la posición de los empleados en la empresa (80 puntos)							
24	La remuneración de los empleados constituye una preocupación central de la alta gerencia. Detalles: _____ _____	0	10	20	30	40	10
25	La seguridad en el empleo de nuestros empleados es una preocupación central de la alta gerencia. Detalles: _____ _____	0	3	6	9	12	3
26	Las condiciones de trabajo en nuestra empresa constituyen una preocupación central de la alta gerencia. Detalles: _____ _____	0	3	6	9	12	3

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2.	“STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS) (Continuación)						
27	La empresa destina importantes recursos a la capacitación de sus empleados. Detalles: _____ _____	0	2	4	6	8	0
28	Los informes periódicos de la empresa tienen como destinatarios importantes a sus empleados. Detalles: _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	0
29	La empresa emite regularmente noticias para sus empleados ("newsboard", etc.). Detalles: _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	0
30	Existen sistemas para canalizar denuncias y opiniones del personal. Detalles: _____ _____	0	1	2	3	4	0
c) Sobre la posición de los clientes (55 puntos)							
31	Obtener calidad en los productos y servicios para nuestros clientes es un objetivo fundamental de nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	2.5	5	7.5	10	2.5
32	Nuestra alta gerencia se preocupa por entregar a nuestros clientes el mayor valor al menor precio posible. Detalles: _____ _____	0	2.5	5	7.5	10	2.5

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2.	“STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS) (Continuación)						
33	Nuestra publicidad, folletos y literatura de ventas transmiten un panorama completo y totalmente veraz de las prestaciones de nuestros productos y servicios. Detalles: _____ _____	0	4	7.5	11	15	0
34	Nuestra política de garantía y servicio postventa es eficaz y busca fidelizar al cliente. Detalles: _____ _____	0	2.5	5	7.5	10	0
35	No existen demandas ni reclamos de clientes. Detalles: _____ _____	0	2.5	5	7.5	10	0
d) Sobre la posición de los acreedores bancarios y no bancarios (25 puntos)							
36	La solvencia económica es la preocupación central de nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	3.5	7	10.5	14	10.5
37	Nuestro departamento contable aplica las técnicas más modernas para el pronóstico del cash flow y otras variables financieras. Detalles: _____ _____	0	1.25	2.5	3.75	5	1.25
38	No existen demandas ni reclamos de nuestros acreedores con respecto a nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	0.75	1.5	2.25	3	3

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2. "STAKEHOLDERS" (500 PUNTOS) (Continuación)							
39	Nuestra información financiera es amplia y está disponible en Internet para nuestros acreedores.	0	0.375	0.75	1.125	1.5	0
Detalles: _____ _____							
40	Nuestros acreedores pueden participar como observadores en las asambleas.	0	0.375	0.75	1.125	1.5	0
Detalles: _____ _____							
e) Sobre la posición de los proveedores (55 puntos)							
41	Hacemos todos los esfuerzos posibles para asegurar a nuestros proveedores una relación duradera.	0	3	6.25	9	12.5	3
Detalles: _____ _____							
42	Capacitamos a nuestros proveedores para que puedan mejorar constantemente la calidad de sus productos y servicios.	0	1.875	3.75	5.6	7.5	0
Detalles: _____ _____							
43	Encaramos regularmente programas de desarrollo de proveedores.	0	1.875	3.75	5.6	7.5	0
Detalles: _____ _____							
44	Siempre pagamos a nuestros proveedores según los términos contractuales y las prácticas de la industria.	0	3	6.25	9	12.5	12.5
Detalles: _____ _____							

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2.	“STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS) (Continuación)						
45	No existen demandas ni reclamos de proveedores contra nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	4	7.5	11	15	15
f) Sobre la posición de los gobiernos nacional, provincial y municipal (10 puntos)							
46	Crear empleo es un objetivo central y explícito de la política de nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	0.5
47	Facilitar a todo nivel el cumplimiento de las acciones del gobierno nacional, municipal, etc. es una preocupación permanente de nuestra empresa. Detalles: _____ _____	0	0.75	1.5	2.25	3	0.75
48	Emitimos siempre y a tiempo los informes y declaraciones juradas exigidos por la legislación (por ejemplo, los vinculados con la protección del medio ambiente). Detalles: _____ _____	0	0.75	1.5	2.25	3	0
49	Colaboramos con los gobiernos, más allá de lo que exige la legislación, para afianzar la transparencia en nuestra industria. Detalles: _____ _____	0	0.5	1	1.5	2	1

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2. “STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS) (Continuación)							
g) Sobre la sociedad en general y el medio ambiente (45 puntos)							
50	Invertimos tiempo y recursos de todo tipo para afianzar la seguridad de nuestras operaciones.	0	3	6	9	12	3
	Detalles: _____ _____						
51	Realizamos consultas con expertos sobre temas vinculados con la seguridad industrial y su impacto en la sociedad.	0	3	6	9	12	3
	Detalles: _____ _____						
52	Colaboramos activamente con las cámaras empresariales para mejorar constantemente la calidad de nuestra seguridad e higiene industrial.	0	2.75	5.5	8.25	11	0
	Detalles: _____ _____						
53	Aportamos toda la información necesaria al público y a las autoridades de salud y otras con competencia en el bienestar de nuestros empleados y vecinos.	0	1	2	3	4	4
	Detalles: _____ _____						
54	Trabajamos arduamente para evitar ocasionar daños al medio ambiente.	0	0.5	1	1.5	2	0.5
	Detalles: _____ _____						
55	Tenemos conciencia de la importancia de ahorrar recursos naturales y trabajamos para ello.	0	0.5	1	1.5	2	0
	Detalles: _____ _____						

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
2.	“STAKEHOLDERS” (500 PUNTOS) (Continuación)						
56	Desarrollamos iniciativas de carácter social para ayudar a la comunidad.	0	0.5	1	1.5	2	2
	Detalles: _____ _____ _____						

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Fuente: adaptado de (Yacuzzi, 2007)

Tabla 81: Sección III. EL TRABAJO DEL DIRECTORIO.

En esta sección le preguntamos sobre el trabajo del directorio de su compañía. Conteste afirmativamente o negativamente las preguntas 57 a 64, y, en las restantes, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones realizadas, utilizando la escala provista. Una vez elegida la respuesta, coloque el puntaje indicado en la columna “Puntaje de su empresa”, para su posterior suma. En las líneas encabezadas por la palabra “Detalles” puede agregar información adicional a su respuesta. En la última página del cuestionario puede resumir los puntajes parciales y total de la gobernanza de su empresa.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado		Puntaje de su empresa
3. EL DIRECTORIO (300 PUNTOS) (Continuación)		Sí	No	
a) Rutina del directorio (20 puntos)				
57	¿Se reúne la totalidad del Directorio menos de una vez por trimestre? Detalles:(Indique la frecuencia de las reuniones.) _____ _____	0	3.5	3.5
58	¿Se reúne siempre el directorio con la presencia de la alta gerencia? Detalles:_____ _____	0	3.5	3.5
59	¿Hace falta establecer una división del trabajo bien clara entre los directores? Detalles:_____ _____	0	3	0
60	¿Hace falta establecer una división del trabajo bien clara entre el directorio y el CEO? Detalles:_____ _____	0	3	0
61	¿Es necesario establecer reglas relativas a la evaluación y seguimiento de las decisiones del directorio? Detalles:_____ _____	0	1.5	0
62	¿Hay necesidad de establecer reglas fijas para la convocatoria a reunión de directorio, el envío de la agenda, las preparaciones, etc.? Detalles:_____ _____	0	3	0

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado		Puntaje de su empresa
3. EL DIRECTORIO (300 PUNTOS) (Continuación)		Sí	No	
63	¿Realiza su empresa evaluaciones anuales del trabajo del directorio? Detalles: _____ _____ _____	1.5	0	0
64	¿Realiza su empresa evaluaciones del trabajo del directorio después de la mayoría de sus reuniones? Detalles: _____ _____ _____	1	0	0

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300PUNTOS)							
b) Competencia y compromiso del directorio (160 puntos)							
65	El directorio tiene competencia general en al menos dos áreas del conocimiento relevantes para la empresa.	0	2	5	15	30	2
Detalles: _____ _____							
66	El directorio tiene familiaridad con las condiciones de la industria.	0	2	5	15	30	5
Detalles: _____ _____							
67	El directorio tiene familiaridad con las operaciones de la empresa.	0	2	5	15	30	5
Detalles: _____ _____							
68	Los directores están siempre bien preparados para las reuniones de directorio.	0	1.5	3.75	11.25	22.5	1.5
Detalles: _____ _____							
69	Los directores están siempre comprometidos durante las reuniones de directorio.	0	1.5	3.75	11.25	22.5	11.25
Detalles: _____ _____							

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300PUNTOS)							
70	El directorio usualmente recoge su propia información sobre el progreso de las decisiones estratégicas además de los informes de la alta gerencia.	0	1	2	6	12.5	1
Detalles: _____ _____							
71	El directorio usualmente hace preguntas incisivas relativas a las propuestas que formula la alta gerencia.	0	1	2	6	12.5	1
Detalles: _____ _____							
c) Sobre la composición y conducta del directorio (35 puntos)							
72	Hay una variedad de tipos de directores en el directorio de nuestra empresa. (-)	0	0.7	1.4	1.7	2	0
Detalles:(Por ejemplo, indique la existencia y el número de directores internos (parte del equipo gerencial), directores que representan a propietarios externos, directores que representan bancos o "venture capitalists", directores suplentes, etc.) _____ _____							
73	En nuestra compañía no se han verificado casos en los que un gerente o un director tengan un conflicto de interés en transacciones con partes relacionadas. (Por ejemplo, que un director trabaje en una firma con la cual la compañía planea efectuar una transacción.)	0	6.25	12.5	18.75	25	25
Detalles:(Si es así, ¿cómo ha procedido el directorio y la gerencia?, etc.) _____ _____							

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

(*) Si la empresa no considera importante la variedad de directores, puede asignar el máximo puntaje a esta pregunta y continuar con la pregunta 73.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300PUNTOS)							
74	No ha habido en nuestra compañía ningún apercibimiento o sanción al directorio o a la gerencia por violaciones a las leyes comerciales en los últimos 3 años.	0	0.5	1	1.5	2	2
Detalles:(Si los hubo, en lo posible, dé información breve sobre ellos.)_____							
75	Ninguno de nuestros directores ha sido sancionado por violación de sus deberes fiduciarios en los últimos tres años.	0	0.5	1	1.5	2	2
Detalles:(Si hubo sanciones, dé información breve.)_____							
76	La remuneración de la alta gerencia está ligada en alguna medida al rendimiento de la compañía.	0	0.5	1	1.5	2	0
Detalles:_____							
77	Existe una agenda del directorio sobre temas vinculados a la evaluación del "management".	0	0.5	1	1.5	2	0
Detalles:_____							
d) Control y monitoreo (35 puntos)							
78	Nuestra política, establecida en los estatutos, es que nuestros directores se comprometan en iniciar decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnología, presupuestos, etc.	0	3	6	9	12	0
Detalles:_____							

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300PUNTOS)							
79	Nuestra política es que nuestros directores se comprometan en ratificar decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnología, presupuestos, etc.	0	2	4	6	8	4
Detalles: _____ _____							
80	Nuestra política es que nuestros directores se comprometan en apoyar al equipo gerencial para implementar decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnología, presupuestos, etc.	0	2.5	5	7.5	10	10
Detalles: _____ _____							
81	Nuestra política es que nuestros directores se comprometan en monitorear decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnología, presupuestos, etc.	0	1.25	2.5	3.75	5	3.75
Detalles: _____ _____							
e) Actividades de asesoramiento y “networking” (50 puntos)							
82	Nuestra política es que nuestros directores se comprometan en contribuir con asesoramiento y consejo relativo a administración general, temas legales, temas económico financieros, temas técnicos, marketing, etc.	0	6.5	13	19.5	26	0
Detalles: _____ _____							

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

No. de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado*					Puntaje de su empresa
		TD	D	N	A	TA	
3. TRABAJO DEL DIRECTORIO (300PUNTOS)							
83	Nuestra política es que nuestros directores deben estar comprometidos en contribuir influyendo sobre partes importantes del entorno, como instituciones financieras, clientes y cuerpos gubernamentales, para reducir la incertidumbre.	0	3	6	9	12	0
Detalles: _____ _____							
84	Nuestra política es que nuestros directores deben estar comprometidos en contribuir influyendo sobre el entorno de la empresa para apoyarla y afianzar su buen nombre e imagen.	0	3	6	9	12	0
Detalles: _____ _____							

- **TD:** Estoy en total desacuerdo con esta afirmación.
- **D:** Estoy en desacuerdo con esta afirmación.
- **N:** No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- **A:** Estoy de acuerdo con esta afirmación.
- **TA:** Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Fuente: adaptado de (Yacuzzi, 2007)