



**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**TESIS DE POSTGRADO**

**ADECUACION DE PLAN ESTRATEGICO CON ENFOQUE EN  
INDICADORES DE GESTION PARA NOVAHONDURAS ZONA  
LIBRE S.A.**

**SUSTENTADO POR**  
**ARLY SUYAPA MARTINEZ MONTALVAN**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**  
**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.**

**HONDURAS C.A.**

**JULIO 2013**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY LANSDALE**

**ADECUACION DE PLAN ESTRATEGICO CON ENFOQUE EN  
INDICADORES DE GESTION PARA NOVAHONDURAS ZONA  
LIBRE S.A.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
MIRIAM DESIREE GARCIA FLORES**

**ASESOR TEMÁTICO  
MARTIN LAINEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**JACOBO SANTOS**

**JUAN AGÜERO**

## **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2013

ARLY SUYAPA MARTINEZ MONTALVAN

Todos los derechos son reservados.

## **DEDICATORIA**

A Dios todopoderoso creador de la vida y quien conquisto mi corazón, quien me dio la voluntad, fuerza, recursos y personas necesarias para culminar con éxito mis estudios de postgrado.

A mi esposo Nelson Castro quien es mi oasis, mi compañero incondicional y el amor de mi vida. Gracias por tu paciencia y muestras de amor y servicio.

A mis padres, Adán Martínez Cárdenas y Concepción Montalvan, por darme lo mejor de su tiempo, consejos, apoyo incondicional, ellos han sido la inspiración de mi vida, quienes han sacrificado sus deleites personales por mi bienestar. Los amo papas son un regalo de Dios.

A mis hermanos por todos los momentos que hemos compartido en la vida.

**Arly Suyapa Martínez Montalvan**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso sin el nada de esto sería posible, en el está la vida, salud, sabiduría y fortaleza para terminar con éxito este proyecto de graduación, porque sin Él nada somos, bendito y alabado sea.

A nuestra amada familia que constituye nuestro pilar fundamental de amor y apoyo en todo lo que nos proponemos realizar.

A nuestros asesores, la Licenciada Miriam Desiree García Flores y al Doctor Martin Lainez quienes me brindaron la guía esencial para seguir por el camino correcto en la realización de nuestro proyecto.

A todos los catedráticos que nos instruyeron con el conocimiento necesario para finalizar nuestros estudios.

A esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien; un eterno agradecimiento

A los gerentes de Grupo NOVAHONDURAS, Martin Díaz y Wilmer Ávila por permitirme realizar el proyecto en esta prestigiosa empresa y por su colaboración en cada consulta realizada.

Y a todas aquellas personas amigos, compañeros y conocidos que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **ADECUACION DE PLAN ESTRATEGICO CON ENFOQUE EN INDICADORES DE GESTION PARA NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A.**

### **AUTOR:**

Arly Suyapa Martinez Montalván

### **RESUMEN**

El presente estudio se realizó para diagnosticar la situación actual de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE, así proponerla adecuación del plan estratégico con enfoque en indicadores de gestión basado en la metodología de Balance ScoreCard, el cual permite a la empresa implantar un sistema que permita evaluar el cumplimiento de la estrategia empresarial y tomar acciones de mejora oportunas en base a los resultados de la operación. Para la realización del estudio, se utilizó información histórica del Sistema informático de la empresa y se emplearon técnicas como entrevistas y encuestas, se encontró que el 100% de las personas que participaron en la investigación conocen el perfil estratégico de la empresa y se encuentran comprometidos con ella. Las fortalezas identificadas en la empresa fueron: Productos y marca reconocida a nivel internacional, forma parte de un Grupo empresarial con presencia en 26 países, cuenta con sus propios proveedores de materia prima, empresa con integración vertical y tiene implementado y certificado un sistema de gestión de calidad con procedimientos estandarizados y socializados, en cuanto a la tecnología de información los encuestados en un 50% dijeron que debe mejorar, otro 25% opinan que si funciona y otro 25% opina que la tecnología de información no

funciona de acuerdo a las necesidades de la empresa, en las entrevistas realizadas a los Gerentes, Jefes de áreas y Coordinadores surgieron 10 Acciones estratégicas siendo la más importante; Incrementar la producción en planta, a través de la adquisición de materia prima superior a los 3.5 millones de Kilogramos/anuales (mejorando la sobrevivencia del camarón e invirtiendo en sistemas de producción intensiva) con un 21.10%; la propuesta de mejora se baso en la metodología del Balance ScoreCard de donde se propusieron 10 objetivos estratégicos para la empresa con sus respectivos indicadores, además se elaboró el Mapa de Objetivos estratégicos y su cuadro de mando integral, el plan de mejora o de valor agregado se baso en un Plan de Gestion para el mantenimiento, evaluación y mejora de la estrategia empresarial con enfoque en la creación de un equipo de trabajo multidisciplinario con funciones estratégicas definidas.

**Palabras claves:** Camarón, Estrategia, Balance ScoreCard, Objetivos estratégicos indicadores.





## GRADUATE SCHOOL

# FITNESS OF STRATEGIC PLAN WITH FOCUS ON MANAGEMENT INDICATOR FOR NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A.

### **AUTHOR:**

Arly Suyapa Martinez Montalvan

### **ABSTRACT**

The present study was done to diagnostic the actual situation of NOVAHONDURAS ZONA LIBRE to propose the fitness of the strategic plan with focus on indicators of management base on the methodology of Balance ScoreCard, which allows to the company to implement a system that allows evaluating the compliance of the business strategy and take actions of appropriate improvements base on the results of the operation. To the realization of the study, historic information of the informatics system of the company was used and technics like interviews, and surveys were implemented, found that 100% of the people that participate on the investigation know the Company's strategic profile and are committed with it. The strengths identified at the company were: Internationally recognized products and brands, the company is part of a business group with presence in 26 countries, the company counts with its own providers of primal materials, company with vertical integration and have implemented and certified a quality system with standardized and socialized procedures. The propose was based on the methodology of the Balance ScoreCard from where 10 strategic objectives were proposed with its respective indicators so that the strategic objectives map and its

scorecard. The propose of improvement or added value was based on a management plan for the maintenance, evaluation, and improvement of the business strategy with focus in the creation of a multidisciplinary teamwork with defined strategic functions.

**Key words:**

| Shrimp, Strategic, Balance ScoreedCard, Strategic objectives, indicators

## ÍNDICE

<b>INDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>17</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	17
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	20
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	25
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	25
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	26
1.3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	27
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	27
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	27
1.5. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	28
1.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE .....	28
1.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES .....	28
1.6 JUSTIFICACIÓN .....	31
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>32</b>
2.1 CAMARÓN BLANCO O PENAEUS VANNAMEI .....	32
2.1.2 GENERALIDADES .....	33
2.2. INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN EL MUNDO .....	34
2.2.1 PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES .....	34
2.2.2. DEMANDA ACTUAL DE CAMARÓN EN LOS MERCADOS DE AMERICA DEL NORTE Y EUROPA .....	36
2.3 INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN CENTRO AMÉRICA .....	38
2.4. INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN HONDURAS .....	45
2.4.1 ANTECEDENTES .....	45
2.4.2 MARCO LEGAL.....	46
2.4.3 INCENTIVOS ECONÓMICOS APLICABLES A LA INDUSTRIA .....	48
2.4.4 SITUACIÓN ACTUAL.....	49
2.4.5 COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIONES .....	51
2.4.6 IMPACTO ECONOMICO DE LA INDUSTRIA DE CAMARON .....	53
2.4.7 EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAMARON.....	54
2.5 CARACTERIZACION DE LA EMPRESA.....	55

2.5.1 EMPRESA MATRIZ GRUPO PESCANOVA .....	55
2.5.2 NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A.....	58
2.5.3 Planta de proceso NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A. ....	60
2.6 PLANEACION ESTRATEGICA CON ENFOQUE EN BALANCE SCORECARD ....	64
2.6.1 CONCEPTOS CLAVES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA .....	64
2.6.2 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	67
2.6.3 PLANEACIÓN DE GESTION .....	68
2.6.7 BALANCE SCORECARD.....	69
2.7 FASES PARA IMPLANTAR UN MODELO DE GESTION ESTRATEGICA CON ENFOQUE EN BALANCE SCORECARD .....	73
2.7.2 PLANIFICACION ESTRATEGICA-DISEÑO DE LA ESTRATEGIA .....	73
2.7.3. PLAN DE GESTIÓN: DE LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN .....	81
2.7.4 DISEÑO DEL BALANCE SCORECARD .....	82
2.7.3 PRINCIPIOS PARA OPERATIVIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN BALANCE SCORECARD .....	87
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>92</b>
3.1 ENFOQUE Y MÉTODO.....	92
3.2 MATERIALES .....	92
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	93
3.3.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	93
3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	93
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA.....	95
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	95
3.4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	96
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>97</b>
4.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	97
4.1.1 EXPORTACIONES DE CAMARÓN .....	97
4.1.2 EXPORTACIONES EN EL AÑO 2012 POR CLIENTE Y ESTILO.....	98
4.1.3. VENTAS EN DOLARES POR PAÍS .....	99
4.1.4. CLIENTES POR PAÍS .....	101
4.1.5 SATISFACCION DE LOS CLIENTES .....	102
4.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS.....	103
4.3 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS .....	108
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>118</b>

5.1 CONCLUSIONES.....	118
5.2 RECOMENDACIONES.....	121
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>123</b>
6.1 CONSIDERACIONES PREVIAS .....	123
6.1.1. IMPORTANCIA DE LA HERRAMIENTA DE GESTION ESTRATEGICA.....	123
6.2 PLANEACION ESTRATEGICA .....	124
6.2.1 FILOSOFIA INSTITUCIONAL .....	124
6.2.2 ANALISIS DEL ENTORNO .....	131
6.2.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....	143
6.2.4 CADENA DE VALOR .....	144
6.3 PLAN DE GESTION: EQUIPO DE TRABAJO .....	146
6.5 INDICADORES SEGÚN OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	147
6.4 MAPA DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	148
6.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) .....	151
6.7 PLAN DE GESTION: LLEVAR LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN. ....	152
6.8 ALINEAR A NOVAHONDURAS ZONA LIBRE CON LA ESTRATEGIA.....	153
6.9 HACER QUE LA ESTRATEGIA SEA EL DIA A DIA DE TODOS .....	153
6.10 LA ESTRATEGIA UN PROCESO CONTINUO. PLAN DE MEJORA CONTINUA.....	154
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>160</b>
<b>ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>162</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ranking Centroamericano en Materia de Acuicultura del Camarón al 2008 ....	42
Tabla 2. Producción en toneladas de camarón de cultivo en C.A. ....	43
Tabla 3. Exportaciones FOB no tradicionales.....	51
Tabla 4. Exportaciones de camarón por empresa en el año 2012.....	55
Tabla 5. Productos exportados por NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A en el 2012 ..	63
Tabla 6. Criterios del tamiz para evaluar la misión .....	74
Tabla 7. Características de una visión estratégica bien redactada .....	75
Tabla 8. Criterios del tamiz para evaluar los valores .....	76
Tabla 9. Exportaciones de por país en kilogramos año 2011 y 2012.....	97
Tabla 10. Kilogramos exportados por cliente y estilo.....	98
Tabla 11. Ventas en dólares por país en el año 2011 y 2012 .....	99
Tabla 12. Clientes históricos por país.....	101
Tabla 13. Resultados de la encuesta de satisfacción al cliente .....	102
Tabla 14. Acciones propuestas por los entrevistados para mejorar la eficiencia operativa NHZL .....	115
Tabla 15. Criterios del tamiz para evaluar la misión .....	124
Tabla 16. Características de una visión estratégica bien redactada .....	126
Tabla 17. Criterios del tamiz para evaluar los valores .....	129
Tabla 18. Relaciones Estratégicas .....	139
Tabla 19. Factores claves de éxito propuestos para NHZL .....	143
Tabla 20. Objetivos Estratégicos propuestos para NHZL .....	146
Tabla 21. Propuesta de indicadores estratégicos en base a los objetivos .....	149
Tabla 22. Esquema de Cuadro de Mando Integral propuesto para NHZL .....	152
Tabla 23. Términos de alerta.....	152

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables de estudio .....	30
Figura 2. Ciclo de cría del camarón.....	32
Figura 3. Principales países productores de <i>LitoPenaeus vannamei</i> .....	34
Figura 4. Mapa territorial de Centroamérica. ....	38
Figura 5. Principales productores de camarón de cultivo en América Central. Periodo 1984-2008.....	43
Figura 6. Valor de la producción de camarones de cultivo en Centroamérica año 2007-2008.....	44
Figura 7. Evolución de las exportaciones de camarón en Honduras .....	52
Figura 8. Kilogramos de camarón exportados por destino en 2012 .....	53
Figura 9. Divisas generadas por exportaciones de camarón .....	54
Figura 10. Presencia de PESCANOVA en Latinoamérica. ....	57
Figura 11. Inversiones del Grupo Pescanova en diversos países. ....	58
Figura 12. Ubicación geográfica de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A. ....	61
Figura 13. Cuatro perspectivas o dimensiones del BSC .....	70
Figura 14. Relaciones Estratégicas .....	78
Figura 15. Diagrama de procesos del BSC .....	83
Figura 16. Ejemplo de Mapa estratégico .....	87
Figura 17. Representación Gerárquica vinculada con la investigación de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A. ....	94
Figura 18. Exportaciones en kilogramos por país.....	97
Figura 19. Kilogramos exportados de camarón por cliente por estilo NHZL .....	98
Figura 20. Ventas por país en USD en 2011 y 2012 por NHZL .....	100
Figura 21. Conocimiento de la Misión, Visión y Política de Gestión integrada de NHZL .....	103
Figura 22. Valores propuestos por los empleados según el grado de identificación de los mismos con la empresa. ....	104
Figura 23. Evaluación del funcionamiento del sistema informático de NHZL.....	105
Figura 24. Evaluación de los criterios de los clientes que son prioritarios.....	106
Figura 25. Identificación de los colaboradores con los Objetivos estratégicos propuestos. ....	107
Figura 26. Evaluación de la visión de NHZL.....	108
Figura 27. Evaluación de la visión de NHZL.....	109
Figura 28. Evaluación de la política de GI de NHZL .....	110
Figura 29. Grado criticidad de las áreas/procesos de la empresa para el procesamiento y exportación de camarón acorde a la Estrategia empresarial. ....	111
Figura 30. Evaluación de las áreas de NHZL que deben mejorar.....	113
Figura 31. Propuestas de acciones a tomar para el logro de la eficiencia operativa en NHZL .....	116

Figura 32. Cadena de valor identificada en la empresa.....144  
Figura 33. Mapa Estratégico de NHZL .....148



# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El presente estudio realizado sobre la base informática, histórica y documental de una organización plantea los lineamientos para el desarrollo de un plan estratégico basado a la metodología Balance ScoreCard para la empresa NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A, lo anterior con objetivo de realizar un diagnóstico de la estrategia actual y un análisis de la situación interna y externa de la organización para poder identificar y proponer las estrategias adecuadas a la empresa que permitan elevar el nivel de desempeño, incrementar su eficiencia operacional así como la reducción de costos. Desde hace décadas atrás se universalizo el reconocido enunciado "lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla no se puede mejorar", lo anterior orientado al establecimiento de un plan de mejora continua que aporte a la empresa información valiosa para la toma de decisiones y acciones rápidas que encaminen a la misma al logro de los objetivos que impactan directamente en la consecución de la estrategia organizacional. En esta tesis se propone previo al establecimiento del Balance ScoreCard un análisis de la situación interna y externa de la empresa (FODA) y diagnostico de PESTELE debido a que estas herramientas son consideradas como importante insumo para la buena gestión gerencial de las organizaciones modernas y se centra en la estrategia para un entorno de cambio.

La metodología utilizada para la realización del estudio está sustentada en el método científico, a través de la investigación descriptiva, este contiene básicamente el planteamiento del problema, marco teórico, metodología de la investigación, resultados y análisis, conclusiones y recomendaciones, y posteriormente la aplicabilidad del proyecto.

En el capítulo I, se detalla el planteamiento del problema el cual contempla los antecedentes los antecedentes de la industria camaronera así como la situación actual de la organización, posteriormente se define el problema central de exploración, y se

plantean las preguntas de investigación a las que se pretenden responder con los datos, información y en general resultados de la investigación, posteriormente se visualiza el establecimiento del objetivo general así como los objetivos a nivel específico, se expone la relevancia de llevar a cabo esta investigación.

En capítulo II, se presenta un condensado bibliográfico sobre los temas que fundamentan la investigación tales como: Generalidades acerca de la camaricultura a nivel mundial, Latinoamérica, Centro América y finalmente Honduras; las generalidades y/o caracterización de la empresa; y finalmente se expone los antecedentes, principales expositores e importancia de la Planeación estratégica y la implantación de herramientas para la evaluación y control de los procesos críticos basado en el Balance ScoreCard.

En el capítulo III, se expone la metodología utilizada para la investigación donde se plantea el enfoque y se explica que para el cumplimiento de los objetivos de investigación se estimó necesario el desarrollo de una investigación de tipo mixto: los cual consiste en el enfoque cualitativo y cuantitativa, se presenta el diseño donde se identificó el tipo de investigación, áreas seleccionadas de la empresa y marco muestral para el diagnóstico y adecuación de la estrategia, de igual forma a la recopilación de información valiosa para el establecimiento del Balance ScoreCard, utilizando las técnicas adecuadas para la recolección de datos como entrevistas y encuestas, además del esquema de todas las fuentes de información consultadas.

Se pusieron en marcha diversos mecanismos para la obtención de los resultados de la investigación se utilizó información histórica del sistema informático de la empresa, del sistema de gestión integrado y se emplearon técnicas como entrevistas y encuestas aplicadas a los diferentes niveles jerárquicos. En el capítulo IV, se plasman y analizan los resultados obtenidos producto del análisis realizado a través de la información a nivel del sistema informático, información del sistema de gestión integrado por un periodo de 2 años de datos históricos, además se detallan los resultados obtenidos por medio de las entrevistas y encuestas aplicadas.

En el capítulo V se plantean las conclusiones y recomendaciones que surgieron por los resultados de la investigación documental y de campo, las cuales fueron la base para la realización de la aplicabilidad.

Para finalizar en el capítulo VI se establece la propuesta de los lineamientos para la adecuación de la estrategia de la organización y los pasos para la aplicación de un modelo de indicadores de gestión basado en la metodología de Balance ScoreCard describiendo cada una de las cada una de las fases para su desarrollo y eficaz implantación, dando como valor agregado el plan de mejora continua con la integración y apoyo de un equipo de trabajo para poder realizar de forma exitosa la gestión de cambio hacia la estrategia, así como la medición, control y mejora.

El diagnostico del plan estratégico así como la propuesta fue desarrollada con la siguiente metodología.

- I. Planeación estratégica: diseño de la estrategia
  - ✓ Filosofía institucional
  - ✓ Diagnóstico del entorno
  - ✓ Relaciones estratégicas
  - ✓ Factores claves del éxito
  - ✓ Cadena de valor
  - ✓ Objetivos estratégicos
- II. Plan de gestión: de la estrategia a la acción. establecimiento del equipo de trabajo
- III. Diseño del Balanced ScoreCard o cuadro de mando integral
  - ✓ Procesos del BSC
  - ✓ Indicadores del BSC
  - ✓ Mapa estratégico y tablero de control
- VI. Principios para operativizar un plan estratégico
  - ✓ Llevar la estrategia a la acción
  - ✓ Alinear a la entidad financiera con la estrategia
  - ✓ Hacer que la estrategia sea el día-a-día de todos

- ✓ La estrategia, un proceso continuo

La última fase se realizó como valor agregado se desarrollaron algunas consideraciones para llevar a cabo la gestión de cambio y una propuesta para conformar un equipo de estrategias al más alto nivel dentro de la empresa con el fin de que el plan estratégico pueda llevarse a la ejecución.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El cultivo de camarón en áreas costeras de Asia y América Latina, es el primer producto pesquero en el comercio internacional, con exportaciones por valor de más de 11,000 millones de USD, Por lo tanto, representa una importante fuente de empleo, ingresos fiscales y divisas para los países en desarrollo, que producen el 99 % de todo el camarón procedente de la acuicultura. En estas zonas de escasos recursos, la acuicultura del camarón tiene un papel importante en la mitigación de la pobreza y el hambre de la población rural (BANCO MUNDIAL, 2006).

El mercado de camarón a nivel mundial es un gran generador de divisas y empleo. Entre los mayores exportadores de camarón se distinguen en primer lugar cinco países asiáticos entre los que se encuentra China, Tailandia, Indonesia, India, Vietnam y tres países del continente americano Brasil, México y Ecuador (FAO, 2005).

La industria camaronera desde su inicio ha ido en una rápida rentabilidad lo cual ha conllevado a generar grandes innovaciones tecnológicas, estrategias de integración vertical y horizontal e innovación en la comercialización de los productos, en los últimos treinta años, el desarrollo de la industria ha traído consigo muchos beneficios o efectos positivos sin embargo es una industria muy cuestionada por su impacto negativo sobre el medioambiente debido a su asentamiento sobre áreas frágiles o zonas de bosques de mangles.

La industria alimenticia del procesamiento de camarón es cada vez más competitiva por lo que se necesita una continua innovación de productos inocuos y procesos de calidad que ayuden a la rentabilidad de una empresa.

No obstante, al ir aumentando la producción mundial de camarón, los precios comenzaron a disminuir progresivamente. A nivel mundial, las granjas camaroneras luchan por mejorar la eficiencia y reducir los costos de producción. La incertidumbre en la oferta y la demanda están causando fluctuaciones en los precios y desequilibrando el mercado. Además, los agentes reguladores, tales como la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Red de Centros de Acuicultura en Asia y el Pacífico (NACA), el Programa Global de Acción para la Protección del Ambiente Marino frente a Actividades Realizadas en Tierra del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP/GPA), el Banco Mundial (WB) y el Fondo Mundial para la Vida Silvestre (WWF), entre otros, continúan exigiendo normas para la seguridad alimentaria y la sostenibilidad ambiental formas del cultivo, las que requieren nuevas formas de ordenamiento (CORPORACIÓN CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA ACUICULTURA DE COLOMBIA, 2009).

Dado que el cultivo de *Litopenaeus vannamei* se ha expandido rápidamente en los últimos años, particularmente en Asia, el valor del camarón cultivado ha disminuido. Se espera que esta tendencia continúe; bajo tales circunstancias los productores al verse afectados por las caídas de precios del camarón cultivado ven como una alternativa ofrecer productos con valor agregado y tener con ello la posibilidad de ampliar su rango de comercialización tradicional.

Más del 90% del camarón comercializado internacionalmente es consumido por grandes países importadores: Japón, Estados Unidos y algunos países miembros de la Unión Europea (UE), como España, Francia y Reino Unido, entre otros. Japón y los EUA son los principales consumidores de camarón tropical cultivado. Aunque las especies de agua fría son más del gusto del consumidor europeo, los habitantes de este continente están acogiendo cada vez mejor las variedades tropicales criadas en

granjas. Aunque la Unión Europea importa más camarón que ninguna otra región (principalmente la variedad de agua fría), y Japón es el principal importador de camarón de aguas tropicales, el mayor consumidor de camarón del mundo son los EUA.

Cerca de la mitad del camarón consumido en los EUA viene de las camaroneras situadas en Asia y Latinoamérica. El camarón silvestre forma la otra mitad, y la mayor parte de éste proviene de las aguas pesqueras domésticas del sureste de los EUA y el golfo de México, o de los países vecinos de Latinoamérica y el Caribe. La creciente demanda en los EUA será la más significativa a corto plazo. El camarón tiene un perfil de alta producción entre los consumidores estadounidenses, al menos en parte debido a la promoción substancial y la publicidad de la industria de los mariscos hacia el consumidor. Europa debe presentar el mayor crecimiento a largo plazo ya que los bajos niveles actuales de consumo de camarón tropical cultivado tienen gran potencial de expansión (CORPORACIÓN CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA ACUICULTURA DE COLOMBIA, 2009).

Los mercados mundiales han mostrado una demanda ligeramente creciente del camarón cultivado, debido al estancamiento de las capturas pesqueras, a la mayor afluencia de la población y a la preferencia por consumir productos saludables.

Los Estados Unidos han sido el principal mercado de camarón cultivado durante los últimos años y la condición de mercado de los Estados Unidos es ahora el factor predominante que afecta el precio de mercado internacional. El camarón es el marisco número uno consumido en los Estados Unidos, con un consumo per cápita incrementándose de 1,3 kg en el año 2000 a 1,6 kg en 2001. Las importaciones ahora han alcanzado cifras de 430,000 toneladas/año, con un valor de 3,400 millones de USD EE.UU. y están aumentando en un 7 %/año. El camarón importado cubrió el 88 % de la demanda, y la producción local solo pudo cubrir el 12 % de ésta (Sitio Web de Globefish).

El mercado de los Estados Unidos lo comparten Latinoamérica y Asia donde para el año 2002, el 67 % fue asiático y el 33 % de Latinoamérica, lo cual es un incremento significativo para Asia en los últimos años (56 % asiático y 44 % latinoamericano en 1999). A pesar de los problemas económicos de los Estados Unidos la demanda en el mercado se recobró de alguna manera en 2002, después de una disminución del 40 % de los precios al menudeo, con los acontecimientos terroristas de septiembre del 2001 en Nueva York, aunque los precios en general han ido declinando constantemente desde 1997. Los principios del 2003 han mostrado una lenta demanda debido a los continuos problemas económicos de los Estados Unidos y la guerra en el Medio oriente (Sitio Web NMFS).

El mercado europeo ha sido siempre más particular que el de los Estados Unidos o el de Japón de debido a la presión del consumidor quien recientemente ha vuelto aún más su preocupación sobre una gama de asuntos. Estos incluyen: desarrollo sustentable y controlado de granjas, regulación de antibióticos, estándares de empleo éticos, rastreabilidad, ingredientes de alimento genéticamente modificados, sustentabilidad de harina de pescado, bienestar de los animales, genética en la reproducción del camarón, dioxinas, bi-fenilspoliclorinados (PCBs) metales pesados, agroquímicos e irradiación. Una combinación de estas preocupaciones (en particular los residuos de antibióticos) ha llevado a recientes restricciones en la importación de camarón cultivado de muchos países asiáticos (debido a la detección de metabolitos de cloranfenicol y nitrofuranos) y del Ecuador (debido a residuos de meta-bisulfitos) esto ha elevado las restricciones a las exportaciones (FAO, 2005).

La Unión Europea ([UE](#)) constituye el segundo mercado de productos derivados de la pesca más grande del mundo, después de China y antes de Japón y EEUU. La UE consume alrededor del 10% del total de productos derivados de la pesca suministrados en el mercado mundial, en comparación con el 39% que acapara China. En el 2006, se consumió un total de 10.2 millones de toneladas de productos derivados de la pesca en la UE. El consumo difiere entre los países de la UE; el consumo per cápita más elevado se encuentra en Portugal (46 kg), España (44 Kg) e Irlanda (38 Kg). En general, los

países del Mediterráneo y Escandinava son los que tienen un mayor índice de consumo entre los países europeos, mientras que los países del Centro de Europa no tienen una fuerte tradición de comer productos derivados de la pesca debido a que no tienen costas. No obstante el consumo está creciendo en la medida que el comercio de productos de pesca crece y los ingresos a la vez aumentan (S., 2010).

En el marco internacional sobre la acuicultura de camarón, las técnicas de cosecha, procesamiento y exportación – comercialización la industria resulta cada vez más competitiva y a la vez retada a mejorar sus técnicas de cultivo, procesamiento etc. debido a la creciente competencia por el alza de la producción en el mercado asiático, por lo que es vital para las empresas dedicadas a este rubro ser cada vez más competitivas haciendo una revisión y adecuación de sus estrategias que permita producir de manera eficiente y rentable.

Como resultado de este competitivo mercado y el ambiente global donde existen variables que pueden amenazar el crecimiento de la empresa NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A. establecido en Honduras en febrero de 2008 bajo registro de inspección 61-C del SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA (SENASA) como una estrategia de expansión en la acuicultura por parte del Grupo Español de pesca y acuicultura; PESCANOVA, fundada en 1960 y compuesto por más de 160 empresas entre sociedades que dependen directamente y en su totalidad del Grupo, filiales y empresas subsidiarias, sociedades participadas y uniones estratégicas o Joint Ventures.

PESCANOVA esté presente en los 5 continentes, en más de 20 países, tiene una flota propia de más de 100 buques, cerca de 50 instalaciones de acuicultura, más de 30 plantas de procesamiento, procesa más de 70 especies marinas, vende con 16 marcas comerciales propias y emplea a unas 10,000 personas.

NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A está orientada a la producción, procesamiento y exportación de camarón con los más altos estándares de calidad e inocuidad,



fomentando la innovación en sus procesos por lo que se vuelve esencial el establecimiento de mecanismos que le ayuden a conseguir un alto desempeño en cada etapa de la cadena de valor para la consecución de la estrategia empresarial.

NOVAHONDURAS ZONA LIBRE dirige sus exportaciones principalmente a los mercados de Europa y USA, donde la demanda por camarón va en aumento. Incrementar la participación en productos que cumplan con las especificaciones del cliente, en el tiempo oportuno y volúmenes requeridos es parte de los objetivos que la empresa tiene constituidos, por lo que es necesario el establecimiento de un readecuación de una estrategia empresarial acorde al logro de los objetivos de la organización (Sistema de Gestion Integrado, 2013).

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A es una empresa perteneciente al Grupo de PESCANOVA el cual fue fundado en la década de los 60 y presente en 5 continentes, en más de 20 países y con 160 empresas constituidas, sin embargo NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A es una de sus filiales más jóvenes, constituida en el año 2008 y con muchas oportunidades de crecimiento, expectativas de desarrollo de nuevos productos, aumento de la capacidad instalada, nuevas tecnologías de procesamiento, operaciones más eficientes en materia de costos etc. Por lo anterior se hace necesario emplear nuevas tendencias administrativas, nuevas certificaciones para competir en mercados exigentes, entre proyectos de mejora.

Una de las principales estrategias para el aumento de las exportaciones y la rentabilidad de la empresa NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A. división del Grupo NOVAHONDURAS tiene en ejecución un proyecto piloto con técnicas de cultivo con tecnología de punta mediante sistema de producción intensiva a través de la tecnología de punta de trifásicos y planea incorporar esa tecnología a las demás centros de

producción primaria, para aumentar la materia prima en el proceso y con esto colateralmente las exportaciones, con el objetivo de suplir la creciente demanda en el mercado Europeo y estadounidense cumpliendo con los requisitos de procesamiento y empaque con los más altos estándares de calidad e inocuidad.(Gerente General Grupo NOVAHONDURAS).

Por lo anterior existe una sustancial necesidad por parte de los ejecutivos de la empresa de contar con un plan estratégico adecuado para generar ventaja competitiva y seguir incrementando su participación en el mercado, así como la necesidad de replantear objetivos estratégicos, junto con indicadores de desempeño que permitan generar información oportuna, confiable y valiosa para la medición del desempeño de los procesos de la organización, sobre todo aquellos que son altamente críticos en la cadena de valor que generan un impacto sustancial en la estrategia organizacional.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Ausencia de un plan estratégico claro y completo que incorpore sistemas de medición del desempeño de los procesos críticos que generen información valiosa para la toma de decisiones y permitan gestionar una operación eficiente y competitiva.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuál es la situación actual y el diagnóstico del entorno de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A?
2. ¿Cuáles son los procesos que generan un impacto crítico para la competitividad de la operación NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A que requieren un control y seguimiento?
3. ¿Cuáles son los objetivos e indicadores necesarios para la consecución de la estrategia empresarial?
4. ¿Cómo se puede llevar a cabo la gestión de cambio, seguimiento y evaluación de la estrategia en esta empresa?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Contribuir y proponer la adecuación del plan estratégico de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A bajo los lineamientos de la metodología de Balance ScoreCard que contribuya a la eficiencia operativa y al aprovechamiento de las inversiones futuras de la organización.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar la situación actual del posicionamiento interno así como los recursos disponibles, y estudiar el entorno o ambiente externo de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A mediante nuevas tendencias de análisis.
2. Identificar y analizar los procesos críticos en la cadena de valor de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A que requieren un control y seguimiento.
3. Proponer los objetivos e indicadores de desempeño necesarios para la consecución de la estrategia de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A mediante la herramienta Balance ScoreCard.
4. Proponer un plan de mejora continua y gestión de cambio, seguimiento y evaluación de la estrategia para la innovación.

## 1.5. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

### 1.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE

#### **Estrategia competitiva:**

Integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por una empresa/proceso o colaborador en un determinado período mediante su estrategia empresarial. Se conforma por la sumatoria de resultados alcanzados, objetivos, experiencias y competencias.

### 1.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

**Perfil estratégico:** Corresponde a los elementos del principio de compromiso e identidad de la empresa como ser la misión estratégica, visión organizacional, valores centrales y objetivos estratégicos.

**Eficiencia operativa:** El resultado que se obtiene de un proceso en relación a los recursos empleados y el esfuerzo que supone, maximizando la tasa de producción mientras se minimizan los costes productivos y los desperdicios de recursos.

**Mejora continua:** El mejoramiento continuo es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. La mejora continua debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo. Esto incidirá directamente en la velocidad del cambio.

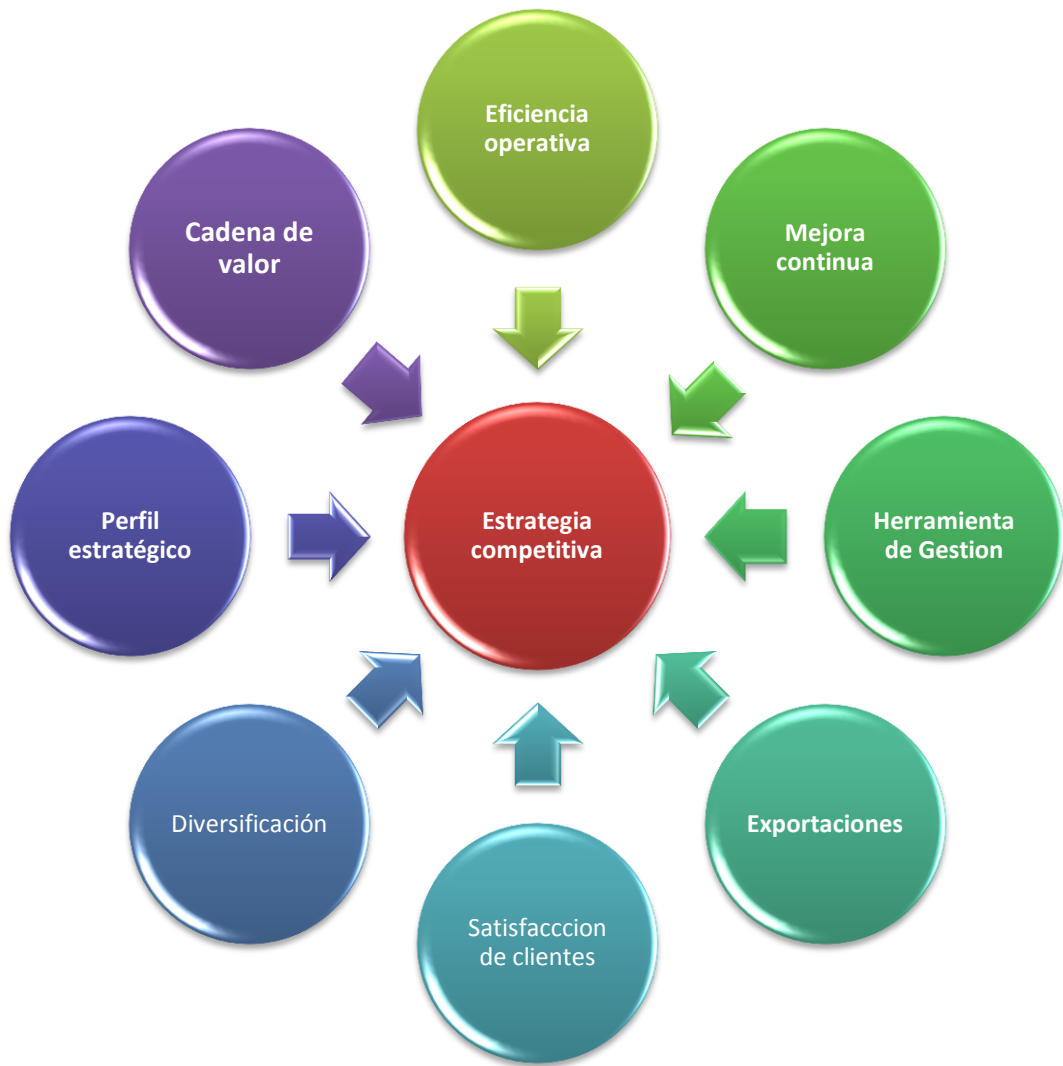
**Exportaciones:** Son las libras exportadas por la empresa hacia sus clientes actuales.

**Cadena de Valor:** Serie interrelacionada de procesos que produce un producto o servicio que satisface a los clientes y ayuda a identificar los procesos críticos para las operaciones de una empresa.

**Herramienta de Gestión:** Esta compuesta por los los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa.

**Satisfacción de los clientes:** Grado en que los clientes actuales se encuentran complacidos por el producto que se les vende y llena todas sus expectativas; se mide por la calificación dada en la entrevista de satisfacción al cliente que evalúa los atributos del producto.

**Diversificación:** Es el proceso por el cual una empresa pasa a producir y ofertar nuevos productos y entrar en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios o procesos.



**Figura 1. Variables de estudio**

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

La importancia de que un plan estratégico gerencial en las empresas sea claro acorde a la visión de organización y alineada con los objetivos que quieren perseguir los dueños o accionistas ha tomado cada vez más relevancia debido a que orienta la gestión de la organización a la mejora continua, competitividad y a generar ventajas permiten tener posicionamiento en un mercado globalizado cada vez más demandante.

Es cada vez más necesario la implantación de herramientas efectivas que identifiquen objetivos, claros, precisos, medibles, pero sobre todo que generen alto impacto en los Resultados globales, es esencial la creación de una cultura de compromiso en la organización, puesto que nadie quiere tener sus indicadores por debajo del estándar definido por la empresa.

NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A., trabaja bajo la filosofía de mejora continua para la aplicación de nuevas tendencias, técnicas, herramientas e ideas, tecnologías de producción en su estrategia de integración hacia atrás para el creciente abastecimiento de materia prima (camarón) en un futuro cercano que conlleve a un aumento en el procesamiento y exportaciones para incrementar la rentabilidad de la operación, por ello es necesario el partir de conocer de manera clara y exhaustiva el plan estratégico actual, elaborar una propuesta de mejora de la misma conforme a las tendencias actuales y en base a esto plantar sistemas de evaluación del desempeño basado en la herramienta de Balance ScoreCard para proponer objetivos e indicadores que contribuyan a la consecución de la visión de la organización mediante la generación de información de valor que ayude a la toma de decisiones futuras adecuadas para lograr la competitividad de la empresa, mayor rentabilidad en su operaciones, reducción de costos y poder satisfacer a un mercado cada vez más competitivo.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 CAMARÓN BLANCO O PENAEUS VANNAMEI

#### 2.1.1 DEFINICION DE CAMARON BLANCO O PENAEUS VANNAMEI

El *Litopenaeus vannamei* cuyo nombre común es camarón blanco del pacifico es un crustáceo de alto valor comercial de la familia de los *peneidos* los cuales son de agua salada, sin embargo están ampliamente distribuidos en el mundo tanto en aguas tropicales como en subtropicales (OCAMPO, 2006).

Los camarones *penéidos* son crustáceos decápodos que poseen un cuerpo revestido de exoesqueleto gelatinoso. Las especies del subgénero *Litopenaeus* se reproducen en el mar pero ingresan a lagunas litorales para su crecimiento y desarrollo. El camarón blanco es nativo de la costa oriental del Océano Pacífico, desde Sonora, México al Norte, hacia Centro y Sudamérica hasta Tumbes en Perú, en aguas cuya temperatura es normalmente superior a 20 °C durante todo el año. *Penaeus vannamei* se encuentra en hábitats marinos tropicales. Los adultos viven y se reproducen en mar abierto, mientras que la postlarva migra a las costas a pasar la etapa juvenil, la etapa adolescente y pre adulta en estuarios, lagunas costeras y manglares (OCAMPO, 2006).

### Ciclo de cría del langostino

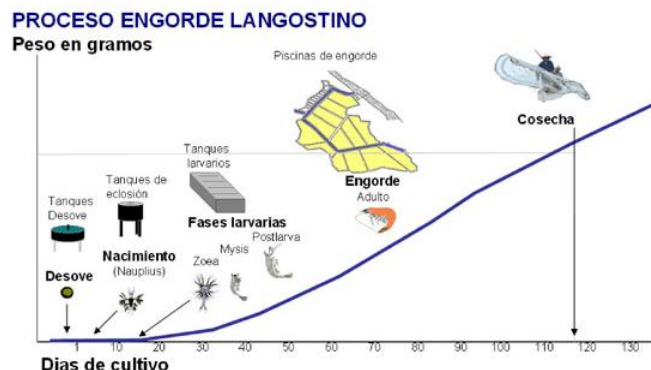


Figura 2. Ciclo de cría del camarón

Fuente: Sitio Web, Pescanova S.A.



### 2.1.2 GENERALIDADES

El cultivo de camarón se inició en el sureste de Asia. Donde por siglos los granjeros cultivaban incidentalmente granos con camarón salvaje y también cultivaban el camarón en estanques para peces. Desde el siglo XV se utilizaban métodos de baja densidad en estanques de agua salobre llamados "Tambaks. La camaricultura moderna nació en 1930 cuando Motosaku Fujinada, un graduado de la Universidad de Tokio, tuvo éxito en reproducir el camarón Kuruma (*Marsupenaeus japonicus*). El cultivo de larvas hasta tamaño de mercado en un laboratorio y pudo obtenerlas en escala comercial (OCAMPO, 2006).

En 1950 el Bureau Of Commercial Fisheries, más tarde denominado U.S. Fish and Wildlife Service estableció un laboratorio en Galveston Texas, para investigar las mareas rojas que estaban matando grandes poblaciones de organismos marinos de gran valor comercial, investigaron algo que condujo al desarrollo de técnicas para el cultivo de fitoplancton marino. En 1958, el laboratorio empezó a investigar la producción de larvas de camarón, con lo que Galveston se hizo famoso por el nacimiento de la tecnología de producción de larva. A raíz de esto grandes empresas de Honduras, Brasil, Panamá, Ecuador empezaron a invertir para crear granjas, laboratorios de producción de postlarvas, fábricas de alimento de procesamiento, estos trabajos dieron origen a una industria que en dos décadas se desarrolló en todo el mundo (OCAMPO, 2006).

La especie de mayor valor económico en América es el *Litopenaeus Vannamei*, la primera reproducción artificial de esta especie se logró en Florida en 1973 a partir de nauplio procedente de una hembra ovada silvestre capturada en Panamá. Tras los resultados positivos obtenidos en estanques y el descubrimiento en 1976 en Panamá de la ablación unilateral y nutrición adecuada para promover la maduración, el cultivo comercial de *Litopenaeus vannamei* se inició en Centro y Sudamérica. El desarrollo subsiguiente de las técnicas para la cría intensiva condujo a su cultivo en Hawái, área continental de Estados Unidos de Norteamérica, y extensas zonas de Centro y

Sudamérica, a principios de la década de 1980 (CORPORACIÓN CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA ACUICULTURA DE COLOMBIA, 2009).

## 2.2. INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN EL MUNDO

### 2.2.1 PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES

Los principales países productores de *Litopenaeus Vannamei* en América son: Brasil, Ecuador, México, Venezuela, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Belice, Perú, Colombia, Costa Rica, Panamá, El Salvador, Estados Unidos de América, Jamaica, Cuba, República Dominicana, Bahamas, Surinam y Saint Kitts; en Asia representados por: China, Tailandia, Indonesia, Vietnam, Malasia, Taiwán, India, Filipinas, Camboya; y en Oceanía: las Islas del Pacífico (FAO, 2006-2013).



**Figura 3. Principales países productores de *Litopenaeus vannamei***

Fuente: (FAO Fisheries Gateway, 2006).

China por su gran tradición milenaria en la acuicultura, por su enorme potencial de mano de obra, grandes extensiones de agua salada y dulce donde se realiza el cultivo de manera exitosa y por la creciente producción de alimento balanceado para el camarón ha crecido de manera vertiginosa en su producción de camarón. A esto hay que sumarle el incremento del poder adquisitivo, de una clase media que está jalonando el consumo interno de camarón. No obstante, el modelo Chino es particular y disperso en pequeñas granjas, lo que lo hace muy complejo y difícil de replicar, tanto que las estadísticas de la FAO incluyen un capítulo aparte para este país.(CORPORACIÓN CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA ACUICULTURA DE COLOMBIA, 2009).

Durante el primer semestre de 2011 el mercado del camarón mundial sigue incrementando a pesar de una menor oferta y los precios en todo el mundo fuertes. En Japón, la demanda de camarón procesado ha sido mayor después del terremoto y el tsunami, mientras que la demanda para el camarón congelado cayó. Las importaciones de camarón procesado fueron más altas en otros mercados como la UE y los Estados Unidos (EE.UU), lo que confirma la tendencia positiva para el valor añadido del camarón (FAO, 2006-2013).

Tailandia era en 2011 el principal proveedor seguido de Ecuador e Indonesia. Los desembarques totales nacionales de enero–agosto aumentaron un 65.7% en comparación con el mismo periodo de 2010.

A pesar de la crisis en la zona del euro, las importaciones de camarón en la UE aumentaron durante el primer semestre de 2011 y ascendió a 386,000 toneladas. Los volúmenes de importación de camarón congelado también aumentaron en un 10% durante este período, Ecuador, la India, Groenlandia, Argentina y China fueron los principales proveedores de esta categoría.

Las estadísticas de FAO indican que el total de la producción de granjas de *Litopenaeus vannamei* se incrementó constantemente de 8,000 toneladas en 1980 a 194,000 toneladas en 1998. Tras un pequeño declive en 1999 y otro más significativo en el año 2000 debido a la irrupción del Síndrome de Mancha blanca más conocida como WSSV por sus siglas en inglés. En América Latina, las estadísticas de FAO indican un rápido crecimiento de la producción a más de 1,386,000 toneladas en 2004, gracias a la rápida dispersión de esta especie en Asia, los principales países productores en 2004 fueron: China 700,000 toneladas, Tailandia 400,000 toneladas, Indonesia 300,000 toneladas y Vietnam 50,000 toneladas (FAO, 2006-2013).

## **2.2.2. DEMANDA ACTUAL DE CAMARÓN EN LOS MERCADOS DE AMERICA DEL NORTE Y EUROPA**

El sobre-abastecimiento de *vannamei* ha empujado los precios hacia abajo, las grandes áreas de cultivo de Vietnam sufrieron en 2012 de severas pérdidas de cosechas durante la estación, mientras que la mayor producción y volumen de camarón *vannamei* ofrecido por China tuvo un impacto negativo sobre los precios del camarón. La producción en 2012 también se redujo ligeramente en Tailandia e Indonesia para el tercer trimestre y los productores indios cortaron su producción de *vannamei* en setiembre de 2012 (Globefish, 2012).

Durante el año 2012, los precios internacionales bajos del camarón no estimularon la demanda en los dos más grandes mercados, EEUU y la Unión Europea. En Japón, sin embargo, la tendencia fue ligeramente positiva.

### **Japón**

Aunque las importaciones por parte de Estados Unidos y Europa son las más importantes es muy difícil referirnos a estas localidades sin mencionar las importaciones de Japón, las cuales tuvo importaciones acumuladas de todos los tipos de camarón durante el año 2012 los cuales fueron de cerca de 172,000 toneladas. Las importaciones de camarón procesado se incrementaron, alcanzando una participación de 28% del total del camarón importado.

### **Estados Unidos**

Las importaciones de Estados Unidos se incrementaron durante el primer semestre del año 2012 debido a la demanda especulativa de los importadores, lo cual generó problemas para el resto del año. A pesar del abastecimiento y mejoras en la demanda, el mercado se caracterizó por una demanda bastante tranquila y abundante abastecimiento.

La mayor producción de *vannamei* en India tuvo una influencia significativa en el complejo mercado del camarón de Estados Unidos. El abastecimiento proveniente de

otros lugares de Asia (Indonesia, Vietnam y Tailandia) sintieron estos efectos y los exportadores tailandeses en particular perdieron su participación en el mercado.

Las presentaciones de camarón congelado con cabeza, sin cabeza y camarón pelado fueron los principales productos de exportación hacia los principales mercados de Estados Unidos de Norteamérica, la Unión Europea y Japón. La actual tendencia es hacia el procesamiento de productos con valor agregado. Ello se debe a la falta de tarifas anti-dumping para productos procesados para el mercado de Estados Unidos, menor afluencia de consumo en restaurantes y la mayor tendencia a consumir productos “listos para cocinarse” o “listos para comerse” a nivel doméstico (FAO, 2006-2013).

## **Unión Europea**

A Unión Europea es el segundo mercado de interés para los exportadores internacionales de camarón. Sin embargo este mercado ha tenido una baja en sus importaciones debido a una latente recesión económica que terminaría afectando los precios en estos productos. Los consumidores redujeron sus gastos, debido a que se informó que la confianza en 2012 fue la más baja en los últimos 40 meses, mientras que las ventas disminuyeron en los sectores minoristas y de catering durante el verano (Globefish, 2012).

La debilidad del euro contra el dólar estadounidense también contribuyó a disminuir la demanda. Durante el primer semestre de 2012, las importaciones de camarón registraron un crecimiento negativo de 11% con respecto al año 2011. En España, el mayor mercado para el camarón en Europa, las importaciones de camarón cayeron un quinto. Este escenario ha empujado a los compradores europeos a buscar fuentes más baratas, como el camarón tigre negro de Bangladesh.

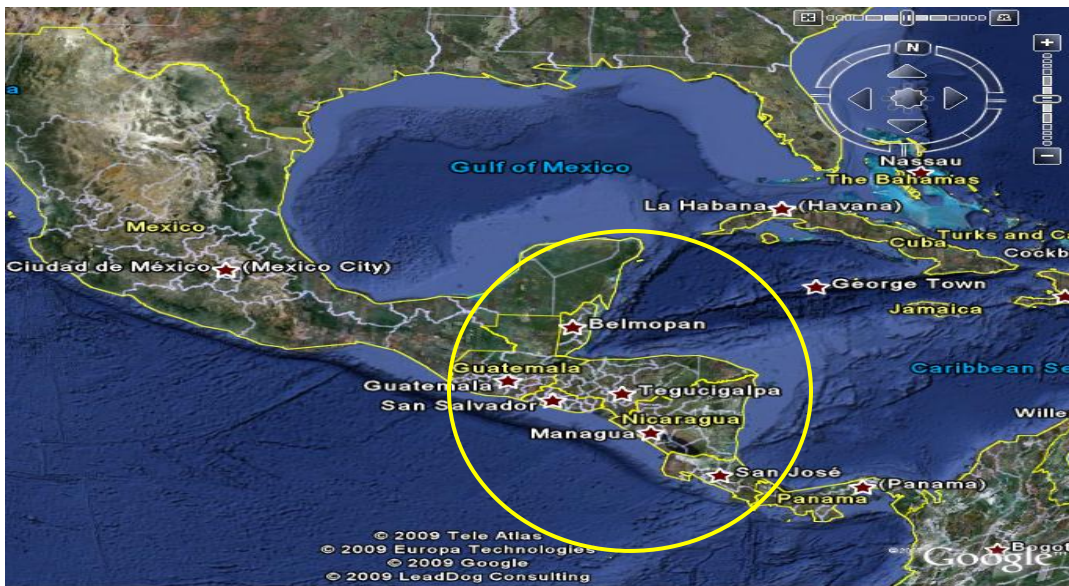
Algunos compradores también han optado por el *vannamei* mucho más barato, principalmente de India, que a su vez pone presión sobre el precio del camarón tigre.

La Unión Europea que importó unas 183,000 toneladas durante el primer semestre de 2005, con preferencia por el camarón pequeño (talla 31/40), entero y congelado. Japón, cuyo Mercado prefiere el camarón grande (talla 16/20) sin cabeza, se abastece preferentemente de *P. monodon* procedente de las grandes granjas extensivas de Asia (FAO, 2006-2013).

## 2.3 INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN CENTRO AMÉRICA

### 2.3.1 ANTECEDENTES

El cultivo de camarón es uno de los sectores de la acuicultura que muestra un rápido crecimiento en los últimos años en los países de Centroamérica (C.A)



**Figura 4. Mapa territorial de Centroamérica.**

Fuente: 2009 Tele Atlas, Google

Territorialmente el istmo centroamericano está formado por 5 países: Honduras, Guatemala, Nicaragua, El Salvador y Costa Rica, adicional a estos países son objeto de estudio Panamá y Belice.

### **Guatemala**

La Acuicultura en Guatemala, se inicia en el año 1954 con el Programa de Piscicultura Rural en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación

y la Agricultura (FAO), a través de la asistencia técnica del Dr. Shu Yen Lin, en el año de 1956 se inicia la construcción de la estación piscícola de Bárcenas y en el año de 1958 se concluye la construcción contando con 23 estanques con una superficie de 18 787 m<sup>2</sup>; la primera estación piscícola del país. La principal actividad de la acuicultura dentro de los Programas del sector público ha sido dedicada al cultivo de especies dulceacuícolas (tilapia, carpa, guapote y caracoles), destinadas a desarrollar una piscicultura de tipo extensivo y a escala familiar de subsistencia, para satisfacer necesidades básicas de alimentación (FAO, 2005).

Sin embargo la actividad acuícola privada en agua salobre se inicia a partir del año **1982** tomando como ejemplo el desarrollo alcanzado en países como Panamá, Honduras y Estados Unidos.

En 2004 se produjeron 6,818 toneladas y si se compara con el volumen exportado de 3,995.45 toneladas puede inferirse que el consumo interno es de 2,823 toneladas. La producción que se origina de la camaricultura se destina principalmente hacia el mercado estadounidense y europeo; en 1997 y 1998 se incluyó a China al recibir parte del producto exportado por el país.

Para 2010 la producción fue de 20,000 toneladas entre camarón de cultivo y camarón de pesca.

## **Nicaragua**

Nicaragua inicia la acuicultura en la década de los 80, con acuicultura rural integrada. En la década de los 90, en un nuevo marco de economía de mercado y frente al auge de la actividad registrado a nivel mundial, inversionistas nacionales y extranjeros iniciaron el cultivo de camarón en la zona noroccidental de Nicaragua; lugar donde previamente se habían identificado 38,000 Has de potencial para dicho cultivo. 2004 había 10,335 Ha en producción, correspondiendo el 60 % (6, 204 Ha) de las tierras a empresas y el 40 % (4,131 Ha) restante a cooperativas. El 68 % del área en producción

es semi-intensiva, 17 % extensiva y 15 % artesanal (Visión general del sector acuícola nacional - Nicaragua, 2005).

Desde esa fecha el cultivo de camarón ha ido creciendo constantemente hasta tener en el 2004 aproximadamente 10,330 Ha en producción, de las cuales el 60 % son producidas por empresarios de forma semi-intensiva y un 40 % por cooperativas, las que producen mayormente de forma extensiva. Esta área ha generado 5,657 millones de Kilos de camarón para la exportación con un valor de 28 633,000 dólares (EE.UU.). El destino de la exportación es dirigido en un 53% a Estados Unidos, y 45 % hacia la Unión Europea.

### **Costa Rica**

La camaricultura como actividad se inicia en **1975** con el establecimiento de la empresa Maricultura S.A., empresa privada establecida en Chomes, Puntarenas, cuyo fin era el trabajo con tres especies, *Penaeus vannamei*, *P. stylirostris* y *P. occidentales*, en lo referente a cultivos en aguas salobres es de importancia el cultivo del camarón, del género *Litopenaeus vannamei*, alcanzándose una producción de más de 5,000 toneladas en 2004, el número de productores se ha incrementado de manera significativa, presentándose a escala nacional 1,146 productores acuícolas para el año 2004, de los cuales un 68.41% son productores de tilapia, un 23,30 % productores de trucha, un 7.85 de camarón y un 0.44 % que corresponde a langostino de agua dulce y bagre de canal, La producción de camarón en el país está localizada en dos provincias, Puntarenas y Guanacaste, en áreas aledañas al Golfo de Nicoya, Pacífico Central y Pacífico Sur (FAO, 2005).

### **El Salvador**

La acuicultura marina se inició en 1984 con la construcción de tres granjas para cultivo de camarones. La producción de la acuicultura ha variado sustancialmente durante los últimos tres años, de 395 toneladas en 2001 a 1,130 toneladas en 2003. El crecimiento de la acuicultura en términos de volumen ha sido de 286 %. Las especies de mayor importancia en el cultivo son tilapia (*Oreochromis spp*), camarón blanco (*Penaeus vannamei*) y camarón gigante de Malasia (*Macrobrachium rosenbergii*), en acuicultura



se emplea a unas 500 personas de las que 16,5 % corresponde a mujeres. Solo las empresas de mayor tamaño tienen contratados a profesionales de acuicultura y a personal administrativo. En general tilapia genera 234 empleos y camarón blanco, 228 empleos (FAO, 2005).

### **Honduras**

El cultivo del camarón de agua salobre surge en los años setenta, a iniciativa de la empresa privada en conjunto con capitales extranjeros y asentándose en los playones costeros de propiedad de Estado en el Golfo de Fonseca hondureño, concluido el "boom" por poseer un área para el cultivo de camarón, el Estado llegó a concesionar 37,012,37 Ha. de terrenos salitrosos aptos para desarrollar proyectos de cultivo, la acuicultura en agua salobre se inicia en Honduras a partir de 1973 con la instalación de la Empresa Sea Farms en El Jicarito, Municipio de Marcovia, Departamento de Choluteca (FAO, 2006-2013).

### **Panamá**

La acuicultura, tienen sus orígenes a partir del año 1972, en la búsqueda de fuentes más prácticas y baratas de proteína animal para mejorar la dieta del pueblo panameño, especialmente la gente del campo, por parte del Gobierno Nacional. El cultivo de camarones marinos, tiene sus inicios en 1974 y se ve rápidamente incrementado a finales de dicha década. En el año 1995 con la aprobación de la Ley 58 se establecen incentivos a la industria camaronera en cuanto al uso de las concesiones de tierra junto a la banca como garantías, el reconocimiento de los avances tecnológicos (uso de postlarvas de laboratorio) y conservación de los recursos naturales (re poblamiento al mar de organismos juveniles y/o adultos, reforestación con mangle, construcción de caminos de acceso) y exoneraciones del canon de arrendamiento de acuerdo a los contratos con la nación entre otros (FAO , 2005).

### **Belice**

La acuicultura en Belice comenzó formalmente en 1982 con el desarrollo de 4 Ha de estanques experimentales por parte de una compañía privada en la parte sur del país.

Esta iniciativa fue diseñada para probar ciertas funciones de producción primaria del camarón marino (*Penaeus vannamei*), tales como la tasa de crecimiento, sobrevivencia y tasas de conversión alimenticia (TCA). En relación con la superficie dedicada a granjas camaroneras en 2004, habían 2,789 Ha (6,888 acres) en producción pertenecientes a 14 granjas en funcionamiento. Esto representa 12,5 % del área total bajo la tenencia de los camaronicultores. En 2004 el volumen de camarón exportado continuó en aumento de manera significativa. La tendencia descendente en valor de exportación ha sido resultado de una baja en el precio global del precio del camarón desde el año 2000 debido a los crecientes volúmenes de producción camarón de los países asiáticos a costos muy bajos y competitivos (FAO, 2005).

**Tabla 1. Ranking Centroamericano en Materia de Acuicultura del Camarón al 2008**

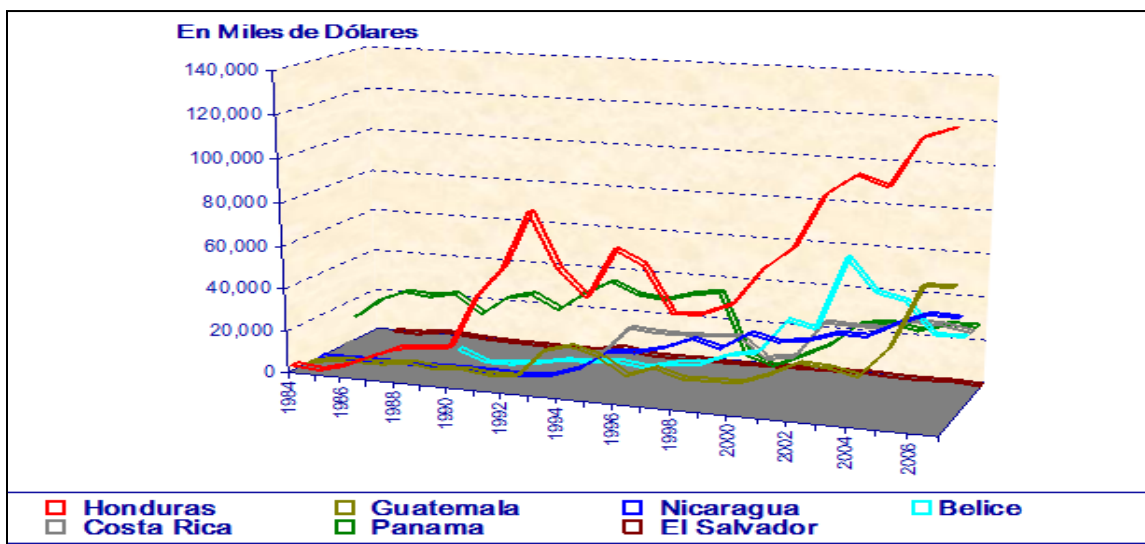
País	Ranking en Centroamérica	Año de inicio	Producción anual en TM
Honduras	1	1973	26,333
Guatemala	2	1982	13,500
Nicaragua	3	1980	11,097
Panamá	4	1974	8,246
Belice	5		7,300
Costa Rica	6	1975	5,274
El Salvador	7	1984	159

Fuente: Con base en datos de la FAO, la CEPAL, ANDAH y la Contraloría General de la República.

### 2.3.2 PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN

#### Producción

El principal productor de camarón en Centroamérica es Honduras, y último de estos es El Salvador.



**Figura 5. Principales productores de camarón de cultivo en América Central. Periodo 1984-2008.**

Fuente: FAO 2008

**Tabla 2. Producción en toneladas de camarón de cultivo en C.A.**

País	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Costa Rica	5,051	5,076	5,714	5,726	5,274	5,264	3,544	N/D	N/D	N/D
El Salvador	469	426	240	336	159	200	382	N/D	N/D	N/D
Guatemala	3,768	3,900	7,000	13,428	13,500	15,727	13,623	N/D	N/D	N/D
Honduras	16,527	18,036	20,873	26,956	26,333	26,586	14,626	20,410	21,555	26,222
Nicaragua	7,005	7,880	9,633	10,860	11,097	14,690	17,362	16,555	15,690	20,730
Gran total	32,820	35,318	43,460	57,306	56,363	62,467	49,537	N/D	N/D	N/D

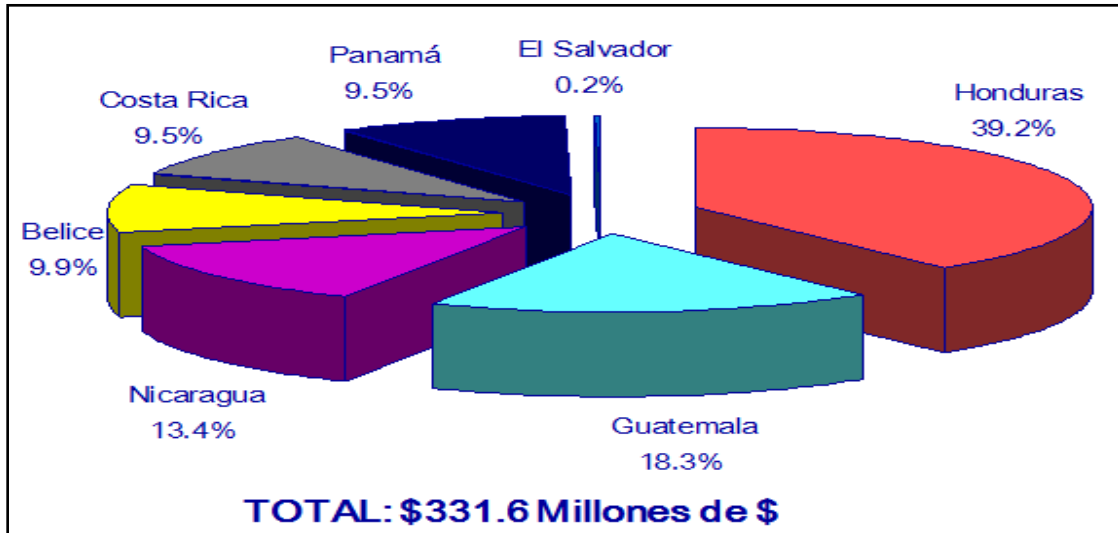
Fuente: FAO 2009, INPESCA 2012, ANDAH 2012

Para el año 2012 Honduras siguió ocupando el primer lugar en producción y exportación de camarón, Guatemala quien para 2008 ocupaba la segunda posición fue desplazado por Nicaragua a partir del 2009, esto debido a la política de incentivos en la inversión acuícola por parte del Presidente Daniel Ortega.

El país que no ha tenido relevancia en la producción de camarón ha sido El Salvador.

## Exportación

Las exportaciones de camarón de cultivo desde Centroamérica ascendieron a 331.6 millones de USD en el 2008 (Bolívar, 2009).



**Figura 6. Valor de la producción de camarones de cultivo en Centroamérica año 2007-2008.**

Fuente: base de datos de la FAO al 2008.

Honduras ocupa el primer lugar en exportación de camarón de cultivo representando en el 2008 el 39.2% de millones de USD del total de las exportaciones de camarón desde Centroamérica convirtiéndose en una cifra importante, seguido de Guatemala.

La mayoría de los países de la región Centroamericana (C.A) exportan camarón hacia el mercado de Estados Unidos de América, la tabla 2, muestra cifras importantes de exportaciones y que en forma conjunta los países alcanzaron en el año 2006 un poco más de 150 millones de USD y que puede considerarse un aporte importante para la región. Honduras presenta una mayor exportación del producto del camarón a Estados Unidos y El Salvador presenta las cifras más bajas de exportación de este producto.

## 2.4. INDUSTRIA DEL CAMARÓN EN HONDURAS

### 2.4.1 ANTECEDENTES

Honduras es un país bien dotado de tierras agrícolas, bosques y recursos marinos. Su territorio, de alrededor de 11,2 millones de Has, está cubierto en su mayor parte por montañas boscosas. La tierra cultivable se estima en 1,8 millones de Has, y los pastizales en más de 2,5 millones de Has (Banco Mundial, 2001).

Los sistemas de riego están relativamente poco desarrollados, y se estima que solamente el 15 % de las tierras regables cuenta con riego. Honduras es el segundo país de la región en cuanto a la relación entre tierras cultivables y población (alrededor de 0,28 Has por habitante). Tiene zonas de pesca productiva en dos océanos y recursos costeros que han hecho del país el segundo exportador de camarones en América Latina (FAO, 2004).

La acuicultura en agua salobre se inicia en Honduras a partir de 1973 asentándose en los playones costeros de propiedad de Estado en el Golfo de Fonseca hondureño, con la instalación de la Empresa Sea Farms en El Jicarito, Municipio de Marcovia, Departamento de Choluteca; Esta contaba con lagunas o estanques para el crecimiento de los camarones y de un laboratorio de investigación para el levantamiento larvario a partir de hembras grávidas obtenidas en el Golfo de Fonseca y posteriormente de reproducción en ciclo cerrado a partir de reproductores mantenidos en cautiverio. En un inicio se trabajó con las especies *Penaeus vannamei* y *Litopenaeus stylirostris*, cuyas post larvas existen en abundancia en las aguas estuarinas del Golfo de Fonseca lo que permitió durante el crecimiento de la industria del cultivo disponer de ellas mientras se desarrollaba la tecnología de su producción en laboratorios (FAO, 2006-2013).

Los acuicultores hondureños se encuentran representados a través de la Asociación Nacional de Acuicultores de Honduras (ANDAH), la cual fundada en 1986 con el patrocinio de la Federación de Agroexportadores de Honduras (FPX), Al igual que la mayoría de los países productores de camarón cultivado en el hemisferio Occidental, la especie de camarón preferido en Honduras es el camarón blanco del Pacífico (*Penaeus*

vannamei), el cual constituye aproximadamente 80% del total, el otro 20% corresponde al camarón azul (*Penaeus stylirostris*). En el periodo comprendido entre 2004-2009, las Has productivas en el país han crecido un 17.8% pasando de 14,000 en el 2004 a 16,500 Has en el 2009, lo que representa un aprovechamiento del 89.2% del área total de espejo de agua, el Estado concesiona 37,012.37 Has de terrenos salitrosos aptos para desarrollar proyectos de cultivo (S., 2010).

Funcionan colateral a la industria once laboratorios de producción de post-larvas que han sustituido en un 99 % la captura silvestre y ocho plantas empacadoras con tecnología de punta para procesar el producto para su exportación, dándole el valor agregado que los clientes prefieren (Dirección General de Pesca y Acuicultura (DIGEPESCA) y ANDAH (FAO, 2006-2013)).

En el año 2012 el sector camaronero esperaba que el Congreso culminara la aprobación de la nueva Ley de Camaricultura, que apunte a impulsar el rubro y generar una seguridad a nivel jurídico para los empresarios. La ley establecería cambios dentro de los procesos y la renovación de concesiones en la industria, lo que contribuiría a la promoción de esta actividad. Según los productores, la industria camaronera es una de las más importantes en Honduras, esperándose una cifra de 200 millones de USD en ingresos para este año. Para este año, esperaban igualar los niveles de producción del año pasado, que generaron exportaciones por 25 mil toneladas. Paralelamente, dirigentes de la ANDAH (asociación de acuicultores), esperaban ingresar con su producto al mercado de China (INFOPECA, 2012).

#### **2.4.2 MARCO LEGAL**

##### **Ley de Pesca**

La Dirección de pesca y Acuicultura aún se rige por la Ley de Pesca emitida desde 1959 que le da facultades para el aprovechamiento de los recursos acuáticos. Tales facultades incluyen los procedimientos y requisitos necesarios para el ejercicio de la pesca fluvial, lacustre y marítima; para la fijación de las épocas de veda, ya sea permanentes o temporales, generales o regionales, zonas de reserva y demás

condiciones que garanticen una explotación racional y metódica, desde el punto de vista biológico, sanitario, comercial industrial o deportivo; el establecimiento de la forma de pesca a usarse y sus características y a la emisión de normas sanitarias y las demás disposiciones que sean necesarias para regular la industria pesquera. La acuicultura no se vislumbraba y por tanto no se incluía en esa legislación, actualmente después de varios intentos con elevados costos de consultores extranjeros se ha podido elaborar un Anteproyecto de Ley de Pesca y Acuicultura que desde hace vario tiempo espera turno en el Congreso Nacional para su análisis, concertación y posterior aprobación (Lawrence Pratt, 1997).

### **Ley General de Ambiente**

Esta normativa indica que todo proyecto, instalación industrial o cualquier otra actividad pública o privada, susceptible de contaminar o degradar el ambiente, los recursos naturales o el patrimonio histórico cultural de la nación, serán precedidos de una evaluación de impacto ambiental, categorizando cada caso de acuerdo al Reglamento del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental, para conceder la Licencia Ambiental (SECRETARIA DE ESTADO EN LOS DESPACHOS DE RECURSOS NATURALES Y AMBIENTE, 2010).

### **Procuraduría del Ambiente**

Que por delegación representa administrativa y judicialmente los intereses del Estado en materia ambiental, el uso de las tierras del Estado para uso acuícola son controladas por la Procuraduría General de la República concesionado su uso por tiempos definida con el pago de un canon ~~anual (FAO, 2006-2013)~~.

### **Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA)**

Regula la inocuidad de los productos a través de la vigilancia y control de la implantación del Plan HACCP para cada empresa, unido a esto regula el cumplimiento de la normativa legal vigente en materia de inocuidad alimentaria de los países a los que se destinan los productos exportados, cuenta con un sistema de certificación de

fincas de instalaciones larvarias, fincas de engorde de camarón y plantas de procesamiento.

### **Otras leyes aplicables**

1. Ley Sobre Aprovechamiento de los Recursos Naturales del Mar
2. Ley de Incentivos a la Forestación y Protección del Bosque
3. Código de Salud
4. Ley para la Modernización y el Desarrollo del Sector Agrícola
5. Convenio sobre Vertimiento de Desechos en el Mar
6. Declaratoria de Áreas Forestales Protegidas

### **2.4.3 INCENTIVOS ECONÓMICOS APLICABLES A LA INDUSTRIA**

Como una respuesta al agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, a partir de la década del 80, el gobierno hondureño ha desarrollado un sistema de incentivos orientado a promover la generación de puestos de trabajo, el aumento en el volumen y la diversificación de sus exportaciones y una transferencia directa de tecnología y conocimiento desde el extranjero.

La situación de la industria de producción de camarón con respecto a estos incentivos es muy diferente en función al sector que se analice. Debido a que es considerada una actividad de tipo tradicional, la pesca y procesamiento de camarón que se llevan a cabo en la costa norte y noreste del país no pueden acogerse a ninguno de los beneficios fiscales que los mecanismos de atracción de inversión ofrecen. Al contrario del caso anterior, la producción camaronera en fincas ha sido una de las mayores beneficiarias de los diferentes regímenes especiales, en particular del de Importación Temporal y el de Zonas Industriales de Procesamiento (Quijandría, 1997, págs. 29-30).

#### **2.4.3.1 Régimen de Importación Temporal (RIT)**

Este régimen especial de administración fue creado a través del Decreto No. 37 de 1984 y modificado por medio del Decreto No. 190-86 de 1986. La finalidad principal de este sistema es la atracción de inversiones nacionales y extranjeras en el sector industrial



dedicado a la producción de bienes para exportación a mercados extra regionales, los beneficios que otorga este esquema incluyen la exención del pago de los impuestos aduaneros, consulares, de ventas y cualquier otro recargo a la importación sobre bienes de cualquiera de estos tres tipos: Materias primas, insumos, productos semielaborados, envases y otros bienes, que se ensamblen, transformen, modifiquen o incorporen físicamente a productos que se exportan a países no centroamericanos (Quijandría, 1997).

#### **2.4.3.2 Régimen de Zonas Industriales de Procesamiento (ZIP)**

Este esquema de atracción de inversiones fue creado en 1987 mediante el Decreto No. 37-87, teniendo como finalidades principales la generación masiva de nuevas fuentes de empleo, así como la transferencia de tecnología por medio de ofrecer facilidades fiscales a actores privados para el establecimiento de parques industriales que arrienden espacios dedicados a producir bienes de exportación. Las facilidades ofrecidas por este régimen de inversión incluyen la libre importación y exportación de bienes sin necesidad de pagar derechos de exportación o de internamiento y la exoneración del pago del impuesto sobre la renta, de 20 años para el operador de los parques industriales y sin límite de tiempo para sus usuarios (Lawrence Pratt, 1997).

Debido a su naturaleza, la industria de cultivo del camarón se ha acogido a este régimen para desarrollar las plantas de procesamiento-empaque. Esto permite la importación libre de gravámenes de la materia prima, la maquinaria y el equipo y los envases necesarios para la operación de las plantas.

#### **2.4.4 SITUACIÓN ACTUAL**

Honduras tiene una industria constituida por 300 proyectos de camarón cultivado entre artesanales, pequeños y medianos productores, así como empresas de mayor extensión, con un área de espejo de agua de 18,500 Has de las cuales 18,000 se encuentran en producción. Estas unidades productivas generan un promedio anual de 26.30 millones de kilogramos exportables y 30,000 empleos directos e indirectos de los cuales un 38% son mano de obra femenina, beneficiando alrededor de 160,000

personas. Los mercados de destino de la producción de camarón hondureño son Estados Unidos de Norte América, Europa, México y Centro América (ANDAH, 2012).

### **Infraestructura de la industria de camarón**

La industria de camarón cultivado, ha logrado integrarse vertical y horizontalmente, contando en la actualidad con cuatro laboratorios de maduración, investigación y desarrollo genético; once laboratorios de producción larvaria; dos laboratorios de análisis de diagnóstico: uno de calidad de agua y otro de patología acuática; ocho procesadoras/empacadoras; y dos plantas procesadoras de alimento concentrado, las cuales han desarrollado fórmulas de alimento para camarón, gran parte del área de espejo de agua dedicada al cultivo de camarón está desarrollada en concesiones por parte del Estado de Honduras, asignadas a productores de diferente tamaño, mediante la figura del contrato de arrendamiento, lo cual ha sido y sigue siendo una contribución importante por parte del Estado al desarrollo y fortalecimiento de la camaricultura (ANDAH, 2012).

### **Principales presentaciones de camarón**

Las presentaciones de camarón congelado con cabeza, sin cabeza y camarón pelado fueron los principales productos de exportación hacia los principales mercados de Estados Unidos de Norteamérica, la Unión Europea y Japón. La actual tendencia es hacia el procesamiento de productos con valor agregado. Ello se debe a la falta de tarifas anti-dumping para productos procesados para el mercado de Estados Unidos, menor afluencia de consumo en restaurantes y la mayor tendencia a consumir productos “listos para cocinarse” o “listos para comerse” a nivel doméstico. (FAO, 2006-2013)


En el año 2012 Honduras exportó 26,167.24 toneladas de camarón con un valor de 170 millones de USD en divisas, es decir 18% más que en el 2011 cuya exportación fue de 21,500 ton, su principal mercado es Estados Unidos de Norteamérica, quien importó 6,835.89 ton de camarón en 2012, existe una creciente tendencia a estas

exportaciones, se pronostica para el año 2013 un incremento en las exportaciones (ANDAH, 2012).

#### 2.4.5 COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIONES

Según datos del Banco Central de Honduras (BCH) en el año 2012 la exportación de camarón cultivado ocupó el cuarto lugar en las exportaciones como uno de los principales productos que contribuyen al desarrollo económico del país. Las exportaciones de café, banano, aceite de palma, papel y cartón, camarón cultivado, zinc, azúcar de caña, son los productos de mayor contribución al crecimiento de las exportaciones de mercancías generales (BANCO CENTRAL, 2012).

**Tabla 3. Exportaciones FOB no tradicionales**

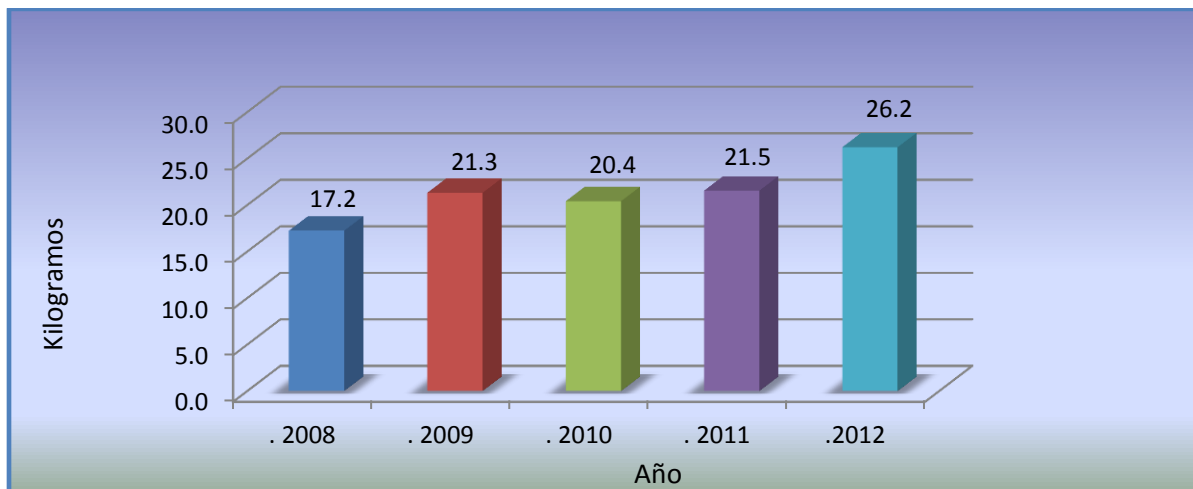
 <b>EXPORTACIONES FOB DE MERCANCIAS GENERALES</b> (Volumen en Miles y Valor en millones de US\$)		SECTOR EXTERNO											
		2008	2009	2010	2011 <sup>P</sup>	2012 <sup>P</sup>	Variación relativa			Participación			
	Valor					2010/2005	2011/2010	2012/2011	2009	2010	2011	2012	
<b>BANANO</b>													
Valor	383.8	327.2	335.4	397.8	442.4	2.5	18.6	11.2	14.3	12.3	10.2	10.3	
<b>CAFÉ</b>													
Valor	617.9	531.5	722.6	1,358.4	1,431.9	36.0	88.0	5.4	23.2	26.4	34.8	33.2	
<b>MADERA</b>													
Valor	36.3	24.1	22.3	17.6	20.5	-7.4	-20.9	16.2	1.0	0.8	0.5	0.5	
<b>ACEÍTE DE PALMA</b>													
Valor	216.7	126.5	165.7	272.2	304.2	31.0	64.2	11.8	5.5	6.1	7.0	7.1	
<b>PLATA</b>													
Valor	25.48												
<b>PLOMO</b>													
Valor	21.4	17.4	25.2	40.6	38.0	44.8	61.2	-6.5	0.8	0.9	1.0	0.9	
<b>ZINC</b>													
Valor	21.1	18.5	28.7	26.2	24.1	54.9	-8.9	-8.0	0.8	1.1	0.7	0.6	
<b>ZINC</b>													
Valor	26.1	25.1	42.7	39.1	27.5	70.3	-8.4	-29.7	1.1	1.6	1.0	0.6	
<b>AZÚCAR</b>													
Valor	20.9	29.1	44.4	41.1	56.2	52.2	-7.3	36.7	1.3	1.6	1.1	1.3	
<b>CAMARÓN CULTIVADO</b>													
Valor	98.6	113.1	135.2	157.8	167.2	19.5	16.7	6.0	4.9	4.9	4.0	3.9	
<b>CAMARÓN DE EXTRACCIÓN</b>													
Valor	2.4	2.3	4.5	6.3	4.9	94.4	39.2	-21.4	0.1	0.2	0.2	0.1	
<b>LANGOSTAS</b>													
Valor	44.1	23.0	36.6	42.4	39.3	59.0	15.9	-7.4	1.0	1.3	1.1	0.9	
<b>TILAPIAS</b>													
Valor	63.0	55.8	56.8	62.8	61.7	1.8	10.4	-1.7	2.4	2.1	1.6	1.4	
<b>MELONES Y SANDÍAS</b>													
Valor	44.5	49.1	42.9	54.0	50.9	-12.6	25.7	-5.7	2.1	1.6	1.4	1.2	
<b>PIÑAS</b>													
Valor	21.3	23.0	18.1	20.9	22.0	-21.2	15.9	4.9	1.0	0.7	0.5	0.5	

Fuente: Exportaciones FOB de mercancías no tradicionales 2000-2012, Banco Central de Honduras.

La tabla muestra que las exportaciones de camarón ocupan el cuarto lugar en Honduras, superado únicamente por las exportaciones de café, banano y aceite de palma.

El valor de las exportaciones de camarón cultivado presentó un aumento de \$9.4 millones en 2012 respecto a 2011. Adicionalmente, hubo mayor producción por la incidencia que se presentó en época lluviosa. Estados Unidos fue el principal destino del producto (BANCO CENTRAL, 2012).

La industria hondureña del camarón espera alcanzar en el año 2013 cifras históricas, las condiciones climatológicas previstas para los departamentos de Choluteca y Valle durante el último trimestre del presente año impulsarán la producción y, por ende, el valor exportado será mayor que el registrado en 2012, la producción interna oscila entre 27 y 28 millones de kilogramos, distribuidas en 300 fincas construidas en 18.500 Has. Las divisas generadas en el año 2012 fueron de US\$170 millones (ANDAH, 2012).

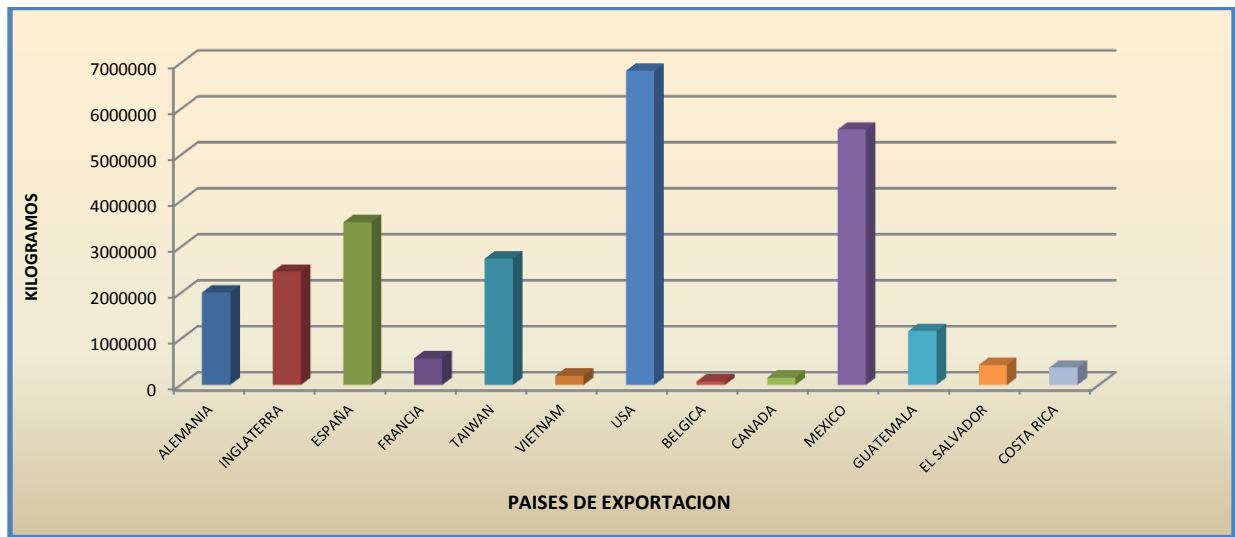


**Figura 7. Evolución de las exportaciones de camarón en Honduras**

Fuente: ANDAH 2012

En los últimos años, la industria nacional de la camaricultura ha sido afectada por problemas de financiamiento, enfermedades como el síndrome de Taura y Mancha Blanca, así como la recesión económica mundial, principalmente en Estados Unidos y la Unión Europea, que son los principales destinos.

De acuerdo con información proporcionada por los empresarios de este rubro, la Unión Europea importa camarón entero, mientras que Estados Unidos adquiere camarón en cola.



**Figura 8. Kilogramos de camarón exportados por destino en 2012**

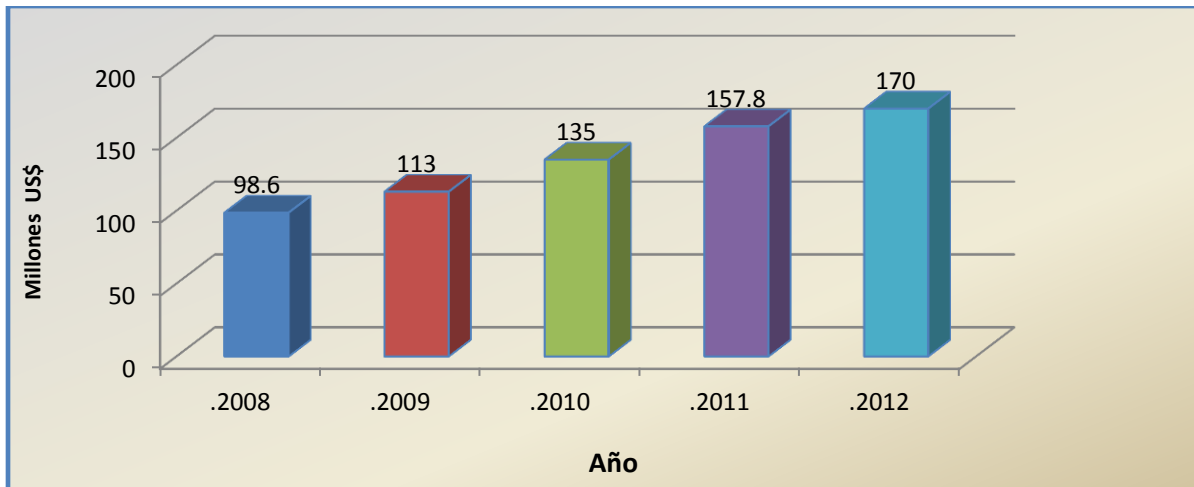
Fuente: ANDAH 2012

Los principales destinos del camarón hondureño son Estados Unidos, Alemania, Holanda, España, Francia y Taiwán. En Centroamérica El Salvador es el principal importador. México es el último país que se ha agregado a la lista de países importadores del camarón cosechado en la zona sur del país y sus importaciones están creciendo año con año, siendo estas en 2012 de 5,557.34 ton ocupando el segundo lugar en la lista de los importadores de camarón desde Honduras superado únicamente por Estados Unidos (ANDAH, 2012).

#### **2.4.6 IMPACTO ECONOMICO DE LA INDUSTRIA DE CAMARON**

La acuicultura se ha constituido en uno de los rubros de mayor importancia económica dentro de la economía de Honduras, debido al creciente aporte de divisas que representa y su importancia social ya sea fuente de empleo permanente o parcial y como alternativa de subsistencia, la incidencia de la acuicultura en la economía se refleja por su contribución a las exportaciones al pasar de 128,002.8 dólares en el 2000 a 175,621.4 dólares en el 2004. Asimismo la actividad acuícola aporta una importante fuente de empleo permanente o temporal, principalmente en una región donde las posibilidades de trabajo son muy bajas (FAO, 2006-2013).

Las divisas percibidas por Honduras por importe de divisas se ha incrementado año con año, en el 2012 las divisas ascendieron a US\$ 170 millones, reportando una cifra muy importante para el País ubicando a la industria del camarón en la cuarta más importante de Honduras.



**Figura 9. Divisas generadas por exportaciones de camarón**

Fuente: ANDAH 2012

La figura refleja el claro y creciente incremento en las divisas por exportaciones de camarón.

La generación de empleos directos e indirectos derivados de la industria de camarón en el año 2012 fue de 30,000 empleos con una población beneficiada de 160,250 personas esta supera a la generación de empleos del año 2011 (27,000), teniendo de esta forma la industria camaronera un fuerte impacto económico en el país, sin olvidar mencionar que Honduras ocupa el primer lugar en exportaciones de camarón a nivel de Centroamérica (ANDAH, 2012).

#### **2.4.7 EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAMARON**

El camarón que se exporta hacia diferentes destinos se produce en la zona sur de Honduras donde existen ocho empresas dedicadas al procesamiento y empaque, de las cuales cinco están autorizadas por el gobierno para exportar a Estados Unidos y

Europa, dos solo autorizadas para exportar a los Estados Unidos y una solo cuenta con los permisos necesarios para vender sus productos en el mercado nacional (Arias, 2013).

**Tabla 4. Exportaciones de camarón por empresa en el año 2012**

Nº	ESTABLECIMIENTO	REGISTRO	TOTAL KILOGRAMOS EXPORTADOS	%
1	SANTA INES	29-C	5984,366.32	27.4
2	SAN LORENZO	57-C	5393,357.98	24.7
3	DELI	62-C	3725,474.92	17.0
4	LITORAL	59-C	3652,252.11	16.7
5	NOVAHONDURAS	61-C	1790,723.94	8.2
6	IBERMAR	58-C	1237,134.63	5.7
7	GOLFO AZUL	54-C	66,601.65	0.3
8	MARISCOS ELMER	78-C	9,538.99	0.04
TOTAL			21859,450.54	100.0

Fuente: Informe de exportaciones oficiales ANDAH 2012

Empacadora Santa Ines fue la empresa con mayor volumen de exportaciones para el año 2012 siendo su mercado principal España, seguida de Empacadora San Lorenzo cuyo mercado principal es Estados Unidos, el resto de kilogramos exportados (4,362.54 Kg) no se reflejan en esta tabla debido a que corresponden a ventas de camarón directas de las lagunas de producción al mercado mexicano (ANDAH, 2012).

## 2.5 CARACTERIZACION DE LA EMPRESA

### 2.5.1 EMPRESA MATRIZ GRUPO PESCANOVA

Extrapolando conceptos de la congelación en la industria cárnica, D. JOSÉ FERNÁNDEZ LÓPEZ funda PESCANOVA S.A. en 1960, posteriormente PESCANOVA Construye julio de 1961, el “**Lemos**”, el cual se convirtió en el primer buque congelador del mundo. De 523 toneladas de registro bruto y con capacidad para almacenar 250

toneladas de pescado congelado, con 950 caballos de potencia propulsora, con la evolución de los buques congeladores, se propició el mayor desarrollo mundial de la industria, a finales de los años 60 la empresa tenía cien barcos trabajando en la pesca, unido a esto el crecimiento comercial de PESCANOVA hacia Europa se logro mediante la creación de filiales comerciales en **Portugal** (PESCANOVA Ltda.) y **Francia** (PESCANOVA france), quienes procesaban productos pesqueros procedentes de diversos países.  
(PESCANOVA).

### **Expansión acuicultura**

Se realizan los mayores proyectos del mundo de rodaballo en el área de cultivos, se construyen en mira (Portugal) y xove (Lugo) los mayores proyectos del mundo de rodaballo, plantas que incorporan la última tecnología para el cultivo y empaque de rodaballo, se potencia el desarrollo y proceso de langostino vannamei en Nicaragua en el año 2006 a través de la adquisición del grupo CAMANICA, conformada por laboratorios de reproducción de larvas, fincas camaroneras y planta de proceso, luego en Honduras (año 2008) conformando la empresa NOVAHONDURAS, Guatemala (año 2008) con la empresa NOVAGUATEMALA y Ecuador (año 2008) con la adquisición de la empresa PROMARISCO, estando está conformada por la división larvicultura, división fincas, división planta de proceso y la división balanceados (producción de alimento para camarón), así se consolido la estrategia de diversión y expansión de Pescanova hacia la incursión en el cultivo de camarón mediante la compra de diversas sociedades cultivadoras de langostinos. (PESCANOVA).

En el cultivo de *Liponaeus vannemei* el grupo cuenta con 11.495 Has, de las que 4.517 corresponden a Ecuador, 5.553 a Nicaragua, 1.200 a Honduras y 225 a Guatemala.





**Figura 10. Presencia de PESCANOVA en Latinoamérica.**

Fuente: Sitio Web, Pescanova S.A, Sección QUE HACEMOS

### Grupo consolidado basado en la integración vertical

PESCANOVA se basa en una integración vertical, actualmente, el Grupo PESCANOVA está compuesto por más de **160 empresas** entre sociedades que dependen directamente y en su totalidad del Grupo, filiales y empresas subsidiarias, sociedades participadas y uniones estratégicas o Joint Ventures. PESCANOVA está presente en los 5 continentes, en más de 20 países, tiene una flota propia de más de 100 buques, cerca de 50 instalaciones de acuicultura, más de 30 plantas de procesamiento, procesa más de 70 especies marinas, vende con 16 marcas comerciales propias y emplea a unas 10,000 personas.(PESCANOVA).



**Figura 11. Inversiones del Grupo Pescanova en diversos países.**

Fuente: Sitio Web, Pescanova S.A, Sección QUIENES SOMOS

El Grupo PESCANOVA, desde su fundación en 1960, ha buscado la protección y mejora del medio ambiente mediante la preservación de la riqueza natural piscícola de los mares, mediante la delimitación de capturas o la incorporación de equipos eficientes de ahorro energético y optimización de consumo de materiales todo en un proceso de mejora continua año tras año. (PESCANOVA).

### 2.5.2 NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A.

El grupo NOVAHONDURAS es una filial de PESCANOVA, la cual está dedicada al cultivo, procesamiento, empaque y exportación de camarón de la especie *Litopenaeus Vannamei* la cual inicio sus operaciones en febrero de 2008, estando conformada en ese periodo por tres empresas Camarones y Derivados Marinos S.A.(CADEMA), ELIZMAR S.de R.L, LORETTE S.de R.L y NOVAHONDURAS S.A.

Tanto por volumen de cifra de negocios, como por rentabilidad su estrategia de crecimiento se ha orientado hacia la adquisición de nuevas granjas, se inicio con un total de 851.80 Has, al 2013 cuenta con 1200 Has y muchas posibilidades de seguir

creciendo, su producción está en pleno crecimiento por la adaptación de nuevos sistemas y técnicas que permiten la mejora continua de la producción (Sistema de Gestion Integrado, 2013).

La empresa fue conformada como parte de la estrategia de expansión a Latinoamérica por el Grupo PESCANOVA el cual es un Grupo dedicado al rubro de la Pesca, acuicultura y alimentación. Al 2013 el Grupo NOVAHONDURAS cuenta 10 fincas de cultivo a nivel semi-intensivo y 1 finca a nivel intensivo.

### **Laboratorio de larvas Elizmar (Larvicultura)**

Para el aprovisionamiento de las larvas de camarón cuenta con su laboratorio propio donde se realiza el levantamiento larvario y se logra abastecer de postlarvas a todos las fincas del Grupo NOVAHONDURAS.

### **División administrativa**

NOVAHONDURAS Cuenta con un equipo de 400 empleados, en la actualidad está conformado por 5 grandes empresas las cuales se dividen de la siguiente manera:

- ✓ **Camarones y Derivados Marinos S. de R. L. de C. V.** (CADEMA) la cual comprende 2 fincas camaroneras.
- ✓ **NOVAHONDURAS Zona Libre S. A** (Planta de proceso y empaque de Camarón).
- ✓ **Elizmar**; está constituida por una finca camaronera y un laboratorio de larvas.
- ✓ **Lorette**; comprende una finca camaronera.
- ✓ **NOVAHONDURAS**; conformada por siete fincas camaroneras: Agroex I, Agroex II, La Esperanza, Fimeb, Isla de piedra, La Fe, Emasur y una administración para todas las empresas. (Departamento de Recursos Humanos NOVAHONDURAS, 2013).

### **Premio al exportador año 2011**

En el año 2011, el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) otorgó el premio “El Exportador del año” a la empresa NOVAHONDURAS, por su innovación e

incremento en las exportaciones año con año, contribuyendo con la generación de divisas y empleo en el país.

### **Implementación norma Global Gap**

En el primer trimestre del año 2012 se inició la implementación de la norma internacional de Buenas prácticas acuícolas "Global Gap" lo cual ha contribuido a la mejora de los procesos de manejo seguro de químicos, bienestar del personal, mejoramiento del sistema de gestión ambiental, formación del recurso humano, Bienestar animal etc. Se prevé su certificación para el primer trimestre del 2014 (Díaz, 2013).

### **Estructura organizacional NOVAHONDURAS**

NOVAHONDURAS tiene una estructura organizacional que comienza desde la Gerencia General, seguido por los Gerentes de área, Coordinaciones y jefaturas que dependen directamente de estos gerentes, las jefaturas que tienen a su cargo asistentes y supervisores los cuales brindan apoyo directo a sus jefes superiores, y un Grupo de auxiliares o monitores que son las personas que vigilan durante la producción el cumplimiento de las Buenas prácticas de manufactura, las normas de higiene, el cumplimiento de las especificaciones del cliente y los controles establecidos por la empresa.

La forma en la cual se representan los puestos de trabajo, es de acuerdo a la división de las tareas según la especialización que se requiere en la descripción y perfil de puestos, tal como se observa en el Organigrama NOVAHONDURAS ZONA LIBRE y Organigrama de Recursos Humanos de NOVAHONDURAS (Ver anexo 1).

#### **2.5.3 Planta de proceso NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A.**

La planta de proceso NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A. (NHZL) está ubicada en la comunidad de Laure, San Lorenzo, departamento de Valle, Carretera a Choluteca, cuenta con un área perimetral de 2.4 manzanas y 1,800 metros cuadrados de construcción (Sistema de Gestión Integrado, 2013).



**Figura 12. Ubicación geográfica de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A.**

Fuente: (PESCANOVA)

Dedicada principalmente al procesamiento de camarón entero crudo congelado con capacidad para procesar 40,000 libras diarias de camarón, cuyo mercado principal es España, seguido por Estados Unidos y Francia.

### Historia

NHZL fue adquirida en el año 2008 por el Grupo NOVAHONDURAS llamándose originalmente CADEMA, la cual fue una planta de proceso que exportaba productos únicamente a Estados Unidos y al mercado nacional, esta planta no estaba autorizada por el SENASA para exportar a Europa, en 2009 iniciaron los proyectos de inversión realizándose demoliciones de la instalación obsoleta y adecuándose la nueva construcción a los requerimientos estipulados por el CODEX Alimentarius, SENASA, Unión europea y FDA.

Realizó su primera exportación hacia los Estados Unidos en el año 2009, solicitando así el proceso de auditoría por parte del ente oficial representado por el Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA) para enlistamiento para exportar a la Unión Europea, aprobando exitosamente la auditoría al sistema de inocuidad alimentaria HACCP y recibiendo la autorización para exportación en febrero de 2010, en ese mismo año se realizan todos los trámites necesarios para efectuar el cambio de nombre de la empresa

así como se razón social para aprovechar los beneficios fiscales otorgados a las zonas libres, llamándose la empresa NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A.

La elaboración de los productos se realiza siguiendo los más restrictivos estándares de calidad e inocuidad, teniendo como principio rector el respeto a las leyes nacionales e internacionales aplicables (Sistema de Gestion Integrado, 2013).

### **Certificación IFS**



En el año 2011 NHZL obtuvo la certificación con la norma de calidad e inocuidad alimentaria IFS, el cual es un estándar Franco-aleman para asegurar la calidad e inocuidad en el procesamiento de productos de cualquier industria de alimentos y bebidas, en el año 2012 NHZL realizo la renovación de dicho certificado obteniendo una calificación excepcional que la ubico en el nivel superior en comparación con las plantas de procesamiento de camarón del Grupo Pescanova en Latinoamérica.

### **Compromiso de la dirección**

La Gerencia General de NHZL se compromete con la filosofía de procesamiento bajo los más altos estándares de calidad e inocuidad por tal razón da fuerte apoyo al sistema HACCP, asegurando que se han definido, implementado y mantenido todas las actividades y condiciones requeridas para garantizar la fabricación de productos seguros para el consumo humano y provee todos los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el procesamiento de productos seguros en una infraestructura adecuada siguiendo las buenas prácticas de manufactura y asegurando la implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo del sistema HACCP y sus Pre-requisitos como ser; Procedimientos estandarizados de sanitización (POES), Formación del personal, Trazabilidad, instalaciones adecuadas, logística y almacenamiento, equipos idóneos para el procesamiento de alimentos y materias primas e insumos aprobados por la autoridad competentes y los estándares de la empresa.

## Salud y Seguridad ocupacional

Cuenta con un programa de Salud y Seguridad ocupacional acorde a los requisitos de la Ley Laboral de Honduras, normas internacional y requisitos del Grupo Pescanova.

Se cuenta con una comisión mixta de seguridad e higiene reconocida por el Ministerio de Trabajo con representación de los empleados para promover condiciones seguras y aportes para la mejora del sistema de seguridad y salud ocupacional. Se desarrolla de manera constante un programa de formación sobre prevención de riesgos laborales y se dota del Equipo de protección personal en base a los riesgos identificados en la evaluación previa de la operación/actividad/área o proceso.

## Proyectos de expansión

En el año 2012 se construyen la sala de descabezado para la mejora de los procesos y aumento de la capacidad de descabezado de la planta proceso.

En el mismo año se amplía el área de recepción de materia prima incorporándose todos los requisitos constructivos y medidas higiénicas exigidos por el SENASA, CODEX ALIMENTARIUS y demás legislación de FDA y Unión Europea aplicable.

En la actualidad está en marcha un nuevo sistema de congelamiento individual rápido (IQF) aumentando la capacidad de congelamiento y proyecto de más opciones de empaque para los clientes.

**Tabla 5. Productos exportados por NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A en el 2012**

Estilo	Descripción	Kilogramos
Entero crudo 2 kg	Camarón con cabeza y concha	1,420,960.00
Entero crudo 4 lb	camarón con cabeza y concha	167,558.73
Cola crudo 4 lb	Camarón sin cabeza con concha	259,107.3199
<b>Total</b>		<b>1,847,626.05</b>

Fuente: Sistema de gestión integrado NHZL

En la actualidad la planta de proceso empaque sus productos en 3 marcas; Pescanova®, Sunday Best® y Coral®, siendo la primera la marca principal.

El producto de mayor importancia en las exportaciones para **NHZL** es el camarón entero crudo empaque 2 Kg en marca Pescanova.

## **2.6 PLANEACION ESTRATEGICA CON ENFOQUE EN BALANCE SCORECARD**

### **2.6.1 CONCEPTOS CLAVES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

#### **2.6.1.1 Planeación Estratégica**

En la planeación estratégica es de suma importancia partir del concepto de *estrategia*; la cual refiere al plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones, el proceso de elaborar una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño, así la estrategia de la empresa se trata del como pretende crecer, como intenta construir una clientela leal, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado (Arthur A. Thompson Jr, 2007).

#### ✓ Planeación Estratégica

La administración estratégica es el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones es interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos y metas. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización, este proceso consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estratégica (Camarena, 2001).

La Planeación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, preferiblemente colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que se debe recorrer en el futuro en todos los niveles de una entidad para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno y lograr el máximo aprovechamiento



de los escasos recursos que, en general, tienen las empresas, ya que cuanto más grandes son, más desafíos existen y más recursos demandan.

#### **2.6.1.2 Estrategas**

Conformado por los altos ejecutivos quienes son responsables en gran parte del éxito o del fracaso de una organización, los que desempeñan funciones importantes. Por lo general es el presidente o director ejecutivo de una organización u otras personas de alto nivel jerárquico nombrados por el presidente ejecutivo quienes manifiestan sólidas habilidades de liderazgo estratégico (Arthur A. Thompson Jr. A.J Strickland, 2008).

#### **2.6.1.3 Evaluación del Desempeño**

Es una apreciación sistemática de desempeño de cada persona en un cargo o de potencial futuro y también es aplicable a otra serie de variables involucradas en los procesos de la empresa. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un área que permite localizar áreas de oportunidad en la supervisión del personal, o en la supervisión de las áreas operativas (Tabete, 2009).

#### **2.6.1.4 Indicador**

Es una expresión matemática que cuantifica características o hechos que se desean medir, controlar y mejorar. Podemos medir cantidades físicas, proporción, lapso de tiempo, entre otros.

#### **2.6.1.5 Indicadores claves de desempeño**

Los indicadores claves de desempeño son medidores que permiten monitorear el desempeño de un programa y cuantificar sus beneficios, estos indicadores cubren un amplio rango de factores que incluyen: tiempo y costo de paradas planeadas y no planeadas, disponibilidad y eficiencia de la planta, costos de mantenimiento y productividad (Cherniser, 2002).

Los indicadores más conocidos en el sistema de trabajo son:

- ✓ Productividad: es la relación que existe entre lo que se produce y los recursos utilizados para producir.
- ✓ Calidad: es el grado en el cual un producto o servicio satisface las necesidades del usuario final o del consumidor.
- ✓ Rentabilidad: es la relación entre los ingresos obtenidos sobre los gastos realizados.
- ✓ Efectividad: consiste primordialmente en producir lo que se tiene que producir.

#### **2.6.1.6 Objetivo del indicador**

Debe expresar el para qué se utiliza ya sea para eliminar, maximizar, sintetizar, tener cero retrasos, cero defectos, perdidas por costos innecesarios, entre otros. El objetivo en consecuencia, permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. Esta combinación dependerá de la magnitud de los problemas y el momento (oportunidad) de intervención (Tabete, 2009).

#### **2.6.1.7 Diseño de indicadores de gestión**

Para diseñar los indicadores de gestión, se debe en primera instancia, identificar las áreas críticas de la organización, así como también las debilidades en cada uno de los procesos que involucre la funcionalidad de la empresa, posteriormente, es necesario asignar para cada área indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. Un indicador es una respuesta a una formulación estadística que puede ser simple o compuesta, que refleja algún rasgo importante de una empresa (Fernandez, 2004).

#### **2.6.1.8 Ventajas de medir indicadores**

- ✓ Según Roberto Cherniser (2002) las ventajas de medir indicadores son:
- ✓ Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencia entre los objetivos de la empresa y sus operaciones diarias. Es frecuente que como resultado de la implementación de un sistema de evaluación se eliminen tareas innecesarias o repetitivas de analizar.

- ✓ Apoyar el proceso de Planeación y formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y el cómo de sus afanes cotidianos.
- ✓ Mejorar la información respecto al uso de los recursos y sentar las bases de un mayor compromiso y confianza entre los productores del servicio, que faciliten la relación entre las empresas.
- ✓ Integrar en el sentido del trabajo la satisfacción de expectativas y necesidades de realización personal y profesional, a las que todos tienen derecho, introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto como grupal e individual, sobre bases más objetivas.

### **2.6.2 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planeación Estratégica es conocida como el principal instrumento de la gestión gerencial de las organizaciones modernas, experimentó un cambio de lo tradicional a lo moderno en la década de los 80's como consecuencia de los trabajos del estratega Michael Porter en 1984 quien estableció que para un mundo globalizado y cambiante como el que se iniciaba en el siglo recién pasado la estrategia, entendida como ventaja competitiva sostenible, es más importante y primero que los planes operativos (Porter, 1984).

La planeación estratégica en la época antigua surge gracias a Sun Tzu, uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos de militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia pero sí de la ofensiva militar definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados, Algunos personajes esenciales como Aníbal quien tenía como propósito la conquista de Roma, realizó una serie de procesos y actividades como el análisis del medio ambiente y como emplear adecuadamente los medios para la implementación de métodos y proyectos para el logro de los objetivos. Baidaba y Nicolás Maquiavelo quienes planteaban el aprovechamiento de las oportunidades así como el análisis de los hechos anteriores,

las causales de su éxito y fracaso, evitando las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de la planeación para un buen gobierno (Deldgado, 2012).

El concepto de planeación estratégica también se llevo a cabo en Grecia cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general afirmando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos. Von Neuman y Morgenstern fueron los primeros autores que enfocaron la planeación estratégica a los negocios planteando el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada (Deldgado, 2012).

Después de la segunda guerra mundial (1962) Alfred D. Chandler teniendo en cuenta las enseñanzas empresariales y el comportamiento de importantes compañías tales como General Motors, Sears, Chevron Co. y DuPont quien definió la planeación estratégica como los parámetros a desarrollar y la optima utilización de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales. En 1978, Charles H. Hofer plantearon la administración estratégica definiéndola como un proceso integrado por un análisis en el cual se definen las metas y se establecen las estrategias y una implementación del plan estratégico basada en el control y la ejecución de éste (Camarena, 2001).

### **2.6.3 PLANEACIÓN DE GESTION**

La Planeación de Gestión consume un periodo significativo, aproximadamente un año, e involucra la participación de muchas personas, por lo que resulta imprescindible definir previamente los Objetivos Estratégicos de la entidad (Garrido, 2012).

Para el logro de los objetivos, la empresa se debe plantear una serie de premisas reales y alcanzables que permitan identificar acciones, herramientas, planes y programas, los que deben traducirse en fases, actividades y tareas concretas. para este fin se deben definir también los recursos disponibles, como el personal, el tiempo y el cronograma de actividades, entre otros, que permitan alcanzar el objetivo establecido además se debe identificar a los impulsores (factores que hacen posible el

cumplimiento del objetivo) que deben ser desarrollados para acercarse al cumplimiento de los objetivos estratégicos cada fase, actividad o tarea representa una pieza de trabajo que debe realizarse en forma de cascada y secuencial para completar el objetivo de forma satisfactoria.

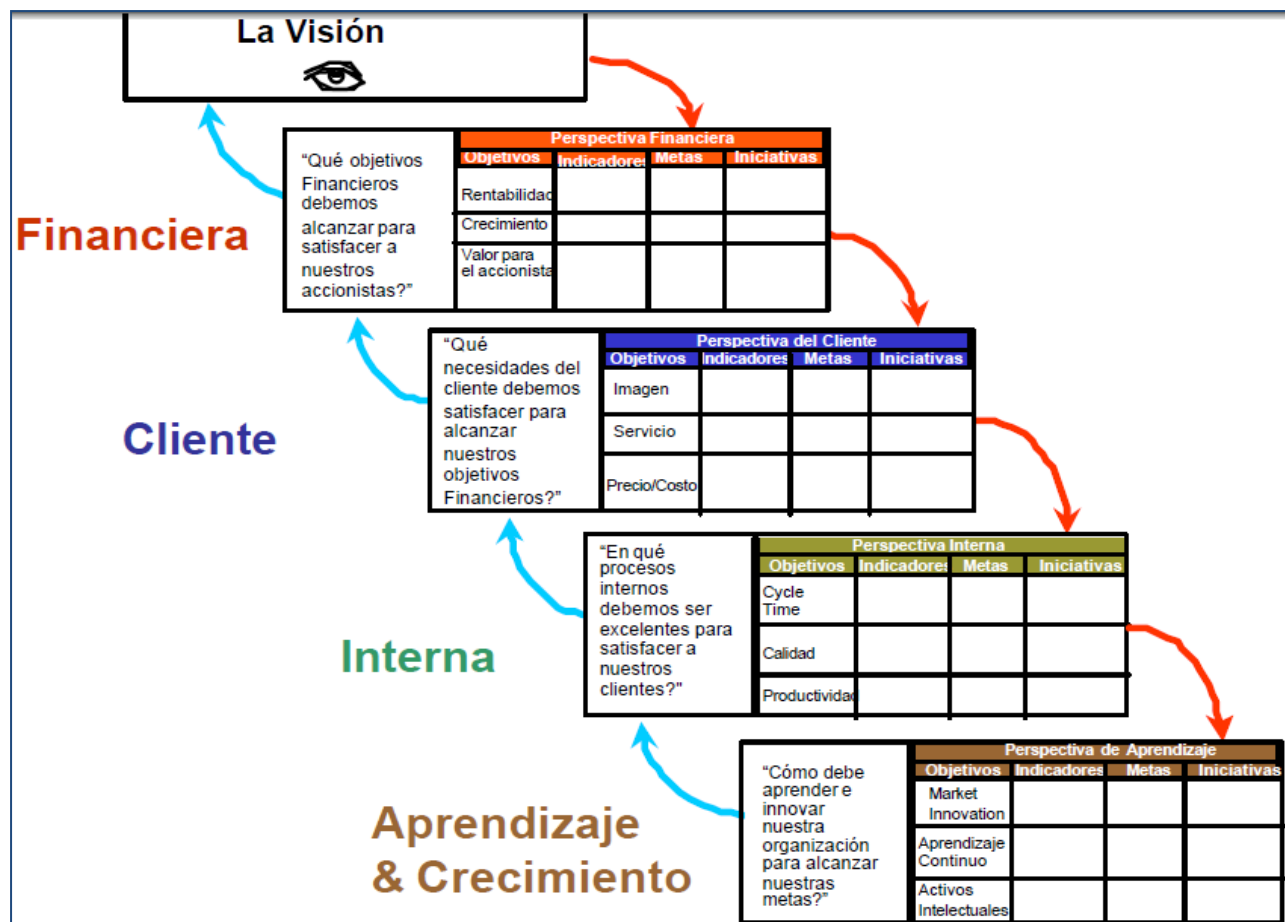
#### **2.6.7 BALANCE SCORECARD**

Balanced ScoreCard (BSC) se traduce al español como “Indicadores Balanceados de Desempeño”.

El BSC es conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI) el cual es una metodología para disponer de una fuente de Información estratégica que oriente a la empresa hacia el cumplimiento de su Misión y el acercamiento a su Visión. Esta herramienta debe transformarse en un Sistema de Gestión Estratégico para la entidad. Fundamentalmente, éste representa el modo en el que la entidad gestionará los cambios Internos que requiere y le permite establecerlos mecanismos de mejora y adaptación al mercado local para alcanzar su Visión, mediante el cumplimiento paulatino de su Misión (Garrido, 2012).

Se puede pensar en el Cuadro de Mando Integral como el panel de la cabina de control de un avión, en el que están todos los instrumentos que deben ser manejados y cada uno debe ser monitoreado continuamente para que el avión (la empresa) llegue a su destino, es decir para que la empresa logre sus grandes Objetivos y cumpla con las expectativas de sus socios.

Esta metodología deriva de la gestión estratégica de empresas y presupone una elección de indicadores que no debe ser restringida al área económico – financiera. Así como no es posible comandar un avión controlando apenas la velocidad, los indicadores financieros no son suficientes para garantizar que una empresa se dirija en la dirección correcta.



**Figura 13. Cuatro perspectivas o dimensiones del BSC**

Fuente: Kaplan y Norton 2002

El BSC se compone de 4 perspectivas las cuales son: financieras, clientes, internas u operacionales y de aprendizaje o crecimiento.

Por estos motivos, será necesario monitorear, junto a los indicadores económicos – financieros, el desempeño de mercado, los procesos internos, la innovación y la tecnología. De este modo, los resultados financieros serán fruto de la sumatoria de acciones generadas por personas a través del uso de las mejores tecnologías, vinculación a las mejores prácticas y los procesos internos de la organización, todo esto en armonía con la Propuesta de Valor ofrecida al cliente. Este proceso se denomina crear valor a través de activos intangibles (Balance ScoreCard Collaborative).

#### **2.6.4.1 Antecedentes del Balance ScoreCard**

En los años 80, muchos ejecutivos estaban convencidos de que los indicadores tradicionales del desempeño financiero no les permitían gestionar eficazmente, y querían reemplazarlos por indicadores operacionales. Argumentado que los ejecutivos deberían monitorear tanto las métricas financieras como las operacionales, después de un año de trabajos de investigación con diversas empresas en 1992 los profesores Robert Kaplan y David Norton de la universidad de Harvard publicaron en Harvard Business Review la creación de la Herramienta BSC, en la que proponían un modelo de gestión para las empresas del futuro, propusieron cuatro conjuntos de parámetros: Primero, ¿cómo es vista la empresa por sus clientes? Se deben medir los tiempos de antelación, la calidad, el desempeño y el servicio, y los costos. Segundo, ¿en qué debe ser la empresa mejor que las demás? Se deben determinar los procesos y competencias que son más cruciales y especificar indicadores, tales como tiempos de ciclo, calidad, habilidades de los empleados y productividad. Tercero, ¿puede la empresa continuar mejorando y creando valor? Se deben monitorear la capacidad para lanzar productos nuevos, crear más valor para los clientes y mejorar las eficiencias operacionales. Cuarto, ¿cómo es percibida la empresa por sus accionistas? Se deben medir el flujo de caja, el crecimiento trimestral de las ventas, el ingreso operacional, los aumentos en participación de mercado y el retorno sobre el patrimonio (Norton, 2005).

El Balanced ScoreCard permite a los ejecutivos ver si han mejorado en un área a expensas de otra sabiendo eso, dicen podrán garantizar a sus empresas de presentar un desempeño eficiente.

#### **2.6.4.2 Países y empresas donde se ha utilizado con éxito**

El BSC ha sido aplicado con éxito alrededor del mundo, tanto en centenares de organizaciones del sector privado como en el ámbito público y organismos gubernamentales. Recientes encuestas indican que cerca del 50% de las empresas listadas en el ranking “Fortune 1000” utilizan este modelo en los EEUU, mientras que en Europa este porcentaje alcanza el 45%. Es por este motivo que BSC fue escogido por

la prestigiosa revista Harvard Business Review como una de las prácticas de gestión más importantes y revolucionarias de los últimos 75 años. Asimismo, en el año 2001, el primer comité Temático de Premio Nacional de la Calidad (PNQ) eligió al BSC como una de las herramientas de gestión para la excelencia empresarial. Además de esto, sentó precedente respecto de que el BSC, contribuye directa e indirectamente, para el alcance de aproximadamente 580 puntos según los criterios de excelencia del PNQ (Balance ScoreCard Collaborative).

Entre las empresas de reconocida trayectoria a nivel internacional que han aplicado el BSC están las siguientes:

Coca Cola, Apple computer, Electrolux, British Telecom, Volvo, Xerox, Advance Micro Device, Citi en Latinoamérica, Grupo Telefónica S.A, CHUBB S.L.

En Honduras no existe un informe completo de las empresas que cuenta con un BSC, por lo que además de LUFUSSA y ALCON que tienen un modelo de gestión basado en BSC pueden existir muchas más.

#### **2.6.4.3 Impacto e importancia del Balance ScoreCard**

A medida que las empresas han aplicado el Balanced ScoreCard, se ha comenzado a reconocer que el modelo representa un cambio fundamental en los supuestos subyacentes sobre la medición del desempeño. A medida que los contralores y vicepresidentes de finanzas involucrados en el proyecto de investigación llevaron el concepto a sus organizaciones, los participantes descubrieron que no podían implementar el BSC sin el involucramiento de los altos ejecutivos que tenían una visión más panorámica de la empresa y sus prioridades. Esto fue revelador, por cuanto la mayoría de los sistemas existentes de medición del desempeño han sido diseñados y supervisados por los expertos financieros. Rara vez los contralores necesitan tener a los altos ejecutivos directamente involucrados (Norton, 2005).

El BSC, por otra parte, se ajusta bien al tipo de organización en el que muchas empresas están tratando de convertirse. El ScoreCard pone en el centro la estrategia y



la visión, no el control. Establece metas pero supone que la gente adoptará cualquier clase de comportamientos y tomará cualquier clase de acciones que sean necesarias para llegar a esas metas. Las mediciones se diseñan para atraer a la gente hacia la visión general. Los altos ejecutivos pueden saber cuál debería ser el resultado final, pero no pueden decir a los empleados exactamente cómo alcanzar ese resultado, aunque sólo porque las condiciones en las que los empleados operan están en constante cambio.

#### **2.6.4.4 Mapa Estratégico**

Es un diagrama o representación gráfica que describa, en forma clara, la Estrategia de la organización. Esto se presenta a través de objetivos vinculados entre sí y distribuidos en las 4 perspectivas. Cada objetivo tendrá, a su vez, uno o dos indicadores asociados con metas y planes de acción.

## **2.7 FASES PARA IMPLANTAR UN MODELO DE GESTION ESTRATEGICA CON ENFOQUE EN BALANCE SCORECARD**

### **2.7.2 PLANIFICACION ESTRATEGICA-DISEÑO DE LA ESTRATEGIA**

#### **2.7.2.1 Filosofía institucional**

La filosofía institucional se define en la Misión, la Visión y los Valores de una empresa. En esta etapa se debe asegurar que los directivos, ejecutivos, funcionarios y empleados a todo nivel, se comprometan con los principios fundamentales de una buena estrategia, esto a la vez le imprime una identidad propia a la empresa, cada uno de estos elementos es evaluado con base en un tamiz de criterios que permite indicar si cumplen o no con los criterios requeridos por la estrategia (Arthur A. Thompson Jr. A.J Strickland, 2008).

##### **2.7.2.1.1 Misión Estratégica**

La Misión permite conocer cuál es la razón de ser de una empresa, organización, gerencia o un área: ¿cuál es la razón de su existencia? Lo fundamental es definir ¿a quiénes se debe la entidad?, ¿cuál es la demanda que se ha decidido atender?, ¿cuál

es la razón que la motiva para hacerlo? y ¿cómo se lo realiza?, es decir ¿con qué recursos se llegará a esa demanda? y, por último, ¿cuál es el negocio real, y lo que utiliza el cliente o lo que le satisface en última instancia? (Garrido, 2012).

**Tabla 6. Criterios del tamiz para evaluar la misión**

Criterios
<b>Definir su propósito comercial y razón social</b>
<b>Cobertura geográfica o su postura como líder</b>
<b>Definir productos o servicios actuales</b>
<b>Definir especificaciones de calidad del cliente</b>
<b>Grupos de clientes a los que se dirige</b>
<b>Capacidades tecnológicas y comerciales</b>

Fuente: (Arthur A. Thompson Jr. A.J Strickland, 2008, pág. 24)

### **2.7.2.1.2 Visión Estratégica**

La Visión debe ser planteada sobre la base de los componentes de la Misión Organizacional de tal manera que el futuro mejorado que se proyecta refleje una posición drásticamente diferente, pero sin perder la esencia de la organización.

La Visión define hacia dónde se quiere llegar en el largo plazo, el logro de la Visión se hará en la medida en que se potencie y cumpla con la Misión organizacional, y a través del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos definidos que permitirán acercarse a dicha Visión, generalmente puede ser definida para un plazo mayor a cinco años, no obstante puede ser ajustada en un mediano plazo, para casos en los que el entorno cambie drásticamente o de manera desfavorable, la Visión, a diferencia de la Misión, tiende a ser cambiante; una vez se alcance una, debe plantearse una nueva. Tiene que ser creíble, visualizable y contener el concepto de acción. La Visión siempre se centra en el eje de la Misión (Garrido, 2012).

**Tabla 7. Características de una visión estratégica bien redactada**

<b>Gráfica</b>	Presenta una imagen de la clase de empresa que la directiva intenta crear y de la posición en el mercado que se esfuerza en conseguir.
<b>Viable</b>	Está dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa espera lograr.
<b>Direccional</b>	Mira hacia adelante, describe el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de productos/mercado/Clientes/Tecnología que ayudarán para prepararse para el futuro.
<b>Centrada</b>	Es lo bastante específica para ofrecer a los directivos una guía para tomar decisiones y asignar recursos.
<b>Deseable</b>	Indica porque el rumbo elegido es comercialmente sensato y conveniente para los intereses de largo plazo de los clientes/accionistas/empleados.
<b>Flexible</b>	No es una declaración eterna. El curso que trazó la directiva quizás deba ajustarse conforme cambian las circunstancias /Producto/mercado/clientes/Tecnología
<b>Fácil de comunicar</b>	Se explica en cinco o diez minutos e idealmente se reduce a un lema sencillo y atractivo.

Fuente: (Arthur A. Thompson Jr, 2007)

### **2.7.2.1.3 Valores Estratégicos**

Los Valores se constituyen en la guía de comportamiento de una entidad, son los pilares o los cimientos sobre los cuales descansa ésta. Tienden a ser permanentes en el tiempo, ya que cambiar un Valor implica transformar la cultura de la organización.

Son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar perseguir su visión estratégica u su estrategia general (Arthur A. Thompson Jr, 2007).

Para la evaluación de los valores se emplea un tamiz que contiene cinco elementos que ayudan a determinar si los valores definidos por la organización están acorde al negocio y al actuar de la empresa.

**Tabla 8. Criterios del tamiz para evaluar los valores**

---

**Criterio**

**Congruente con el giro del negocio**

**Que sustente los valores de los Directivos**

**Están integrados en la cultura corporativa**

**Se refleja en la conducta diaria de los colaboradores y de la empresa.**

**Que sean parte de la gestión gerencial y Operativa.**

**Que sean medibles**

---

**Fuente:** (Arthur A. Thompson Jr, 2007)

### **2.7.2.2 Diagnóstico del entorno**

El diagnóstico del entorno nos permite reconocer que todas las empresas sin excepción alguna, se inician y desarrollan en un macroambiente influido por la economía en su conjunto, política, la demografía, los valores y estilos de vida de la sociedad, la legislación y regulaciones gubernamentales los factores tecnológicos y más cercanas la industria y área competitiva en que opera la empresa, el macroambiente abarca todos los factores e influencias pertinentes fuera de todos los límites de la compañía.

#### **2.7.2.2.1 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**

✓ Análisis del entorno externo

El análisis del Entorno Externo es una de las bases fundamentales del Análisis FODA (Oportunidades y Amenazas). Esta herramienta es utilizada prioritariamente para el autoanálisis de la institución o del área en estudio.

Dentro del *macroentorno* se consideran factores como los socioculturales, demográficos, tecnológicos, económicos y políticos; en general comprende a la economía, tendencias, avances tecnológicos, políticos y sociales y afecta de manera evidente a las entidades en distintas formas y niveles.

El análisis del entorno externo comprende las *Oportunidades y Amenazas* (Garrido, 2012).

#### ✓ Análisis del entorno interno

El análisis del Entorno Interno es fundamental para empresa, ya que es importante considerar los aspectos que le limitan o posibilitan el aprovechamiento de manera sostenible de sus Oportunidades o para protegerse de sus Amenazas, además de qué manera éste limita el nivel Estratégico, Táctico y Operativo de la empresa, el Entorno Interno se relaciona con todos aquellos factores propios de la entidad, sobre los cuales ésta interviene de manera directa para el desarrollo de sus capacidades, el diagnóstico Interno también se puede resumir como un conjunto de Fortalezas y Debilidades estratégicas (condiciones internas favorables o desfavorables para la realización de la Misión de la entidad), las Fortalezas y Debilidades se derivan de un autodiagnóstico (Garrido, 2012).

#### ✓ Relaciones Estratégicas

Las Relaciones Estratégicas encuentran el grado de vinculación que existe entre los principales elementos del Entorno Interno, ya sean positivos (Fortalezas) o negativos (Debilidades), para tal efecto es importante armar una matriz que contenga los cuatro elementos del método FODA.

Es conveniente recordar que las Fortalezas son el “físico” de la empresa, ya que permiten aprovechar o tomar Oportunidades, y que esas Oportunidades se conviertan en Fortalezas que sigan robusteciendo a la entidad. Las Fortalezas también se constituyen en un escudo que limita la entrada de agentes externos negativos. En ese sentido se relacionan cada una de las Fortalezas con cada una de las Oportunidades y con cada una de las Amenazas.



**Figura 14. Relaciones Estratégicas**

Fuente: (Garrido, 2012)

#### 2.7.2.2.2 Análisis PESTELE

Es la herramienta que se utiliza para analizar el entorno de una empresa, enfocándose en los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y éticos que afectan a la empresa.

#### 2.7.2.3 Factores claves del éxito

Dentro del concepto de Balanced ScoreCard existen cuatro perspectivas básicas que deben establecerse en la Gestión Estratégica de la empresa. En efecto los llamados Factores Claves del Éxito se dividen en cuatro perspectivas: dos de resultado (Finanzas y Clientes) llamados de *resultado* porque no dependen directamente de la entidad, más bien son el resultado directo de las obras de las otras dos perspectivas de acción o Procesos y Aprendizaje y Desarrollo. (Balance ScoreCard Collaborative).

##### 2.7.2.3.1 Finanzas

La Rentabilidad es uno de los elementos centrales de la Perspectiva Financiera y, dependiendo del nivel de “madurez” de la empresa, se pueden ver a entidades que

requieren llegar a un punto de equilibrio, necesitan mejorar su Rentabilidad sobre su Inversión, superar el Promedio de la Industria, ser los primeros dentro del Sistema Financiero, entre otros, la Perspectiva Financiera es útil, pero no suficiente. Se debe proyectar los resultados que se desean obtener, en sentido que generen credibilidad para alcanzarlos (Garrido, 2012).

#### **2.7.2.3.2 Clientes**

La Voz del Cliente se refleja en esta perspectiva; por lo tanto no basta con pensar en que se presta una buena atención y/o Servicio o un buen Producto y a un buen precio, es necesario escuchar la Voz del Cliente por sobre su grado de satisfacción, para lograr el desempeño que una empresa desea, es fundamental que ésta posea Clientes leales y satisfechos, con ese objetivo, en esta perspectiva, se miden las relaciones con los Clientes y las expectativas que éstos tienen sobre los Productos que se les brindan. Además se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los Clientes, para así centrarse en los procesos que para ellos son los más importantes y que más les satisfacen (Balance ScoreCard Collaborative).

#### **2.7.2.3.3 Procesos internos**

Éste analiza la adecuación de los Procesos Internos de la empresa de cara para la obtención de la satisfacción del Cliente y logro financiero. Para alcanzar este objetivo, se propone un análisis de los Procesos Internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los Procesos Claves a través de la Cadena de Valor.

#### **2.7.2.3.4 Aprendizaje y desarrollo**

El aprendizaje y desarrollo se relaciona con el talento humano, con tecnología e innovación. En talento humano hay que responder a temas como clima, cultura, compromiso, procesos de relaciones humanas y conocimiento; es decir que las personas cuenten con las competencias necesarias para el desarrollo de un trabajo exitoso que agregue valor a los productos o que brinden un servicio de calidad.

#### **2.7.2.4 Cadena de valor**

La cadena de valor categoriza las actividades de una organización en dos tipos de valor agregado: las actividades primarias o comerciales y las de apoyo o soporte. Las actividades primarias o comerciales se refieren a la creación física del Producto, su Venta y Administración y pueden también, a su vez, diferenciarse en subactividades. Las actividades primarias se apoyan en las de soporte, como la Infraestructura, Talento Humano y Tecnología, esencialmente; segregar las distintas operaciones de una empresa en distintos tipos de actividades como primarias y de soporte es el primer paso para entender sus estructuras de costos.

Al final el propósito de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor a los compradores. (Arthur A. Thompson Jr, 2007)

#### **2.7.2.6 Objetivos Estratégicos**

Los Objetivos Estratégicos permiten a la empresa su alineación con la misión, visión y políticas, la determinación de los Objetivos Estratégicos se logra a partir de un profundo análisis, por lo anterior en el proceso de identificación de los Objetivos Estratégicos es recomendable haber realizado el análisis del entorno interno y externo de manera clara y concienzuda con la participación de personas conocedoras del rubro o giro en el que se desempeña la empresa, conocimiento de los productos o servicios ofrecidos, necesidades del cliente, competidores factores externos que pueden afectar o beneficiar la empresa etc. Tomando esto como punto de partida para la formulación de objetivos estratégicos sobre todo iniciar con aquéllos que estén orientados para que se eliminen las Debilidades.

Se deben definir los objetivos que permitan extinguir dichas falencias no obstante, como se señaló anteriormente, éstos no deben basarse únicamente en el análisis FODA, por esta razón es de mucha importancia utilizar otros métodos de análisis, como la determinación del análisis de PESTELE, los factores claves del éxito, el y la cadena de valor (Garrido, 2012).



Según Johnny Garrido (2012) Cuando se definen los Objetivos Estratégicos se tienen que confirmarlas siguientes premisas:

- ✓ Obedecen los Objetivos Estratégicos al segmento *objetivo* de Clientes deseados. es decir, se cumple con lo que se dicta en la Misión.
- ✓ Los Objetivos Estratégicos conducen a la entidad por el camino del desarrollo hacia un nivel superior que en el tiempo le permitan alcanzar su Visión planteada.
- ✓ Los Objetivos Estratégicos tienen estrategia cuando: Mejoran la propuesta de valor de la empresa, es decir en las características particulares de los Productos, Precios, Servicios, con los que se piensa satisfacer las expectativas de valor de los Clientes y ganar su preferencia.
- ✓ Dejan plantear la extinción de las limitaciones de la empresa.
- ✓ Todos los Objetivos se refuerzan entre sí para multiplicar sus efectos, y la empresa tiene claros qué resultados espera y cuál es la Estrategia para lograrlos.

### **2.7.3. PLAN DE GESTIÓN: DE LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN**

#### **2.7.3.1 Equipos de trabajo**

Crear un equipo de líderes para movilizar el cambio estratégico.

El primer paso para la implementación es crear un equipo que pueda liderar todos los cambios en la organización cuyos roles son:

- Demostrar la necesidad de un cambio.
- Eliminar el sesgo funcional.
- Utilizar el BSC como un proceso de visión.
- Utilizar el BSC como un proceso para clarificar la estrategia.
- Crear responsabilidad para el equipo.

La clave del éxito de una estrategia está en la implementación y en la ejecución de la estrategia para convertirla en acciones y cumplir o superar los resultados que se planearon obtener.

La implementación y la buena ejecución de la estrategia requieren habilidades administrativas, alto conocimiento de la estrategia de la organización, habilidades directivas autoridad y responsabilidad.

Este equipo de líderes necesita tener capacidad para motivar y recompensar a las personas para que apoyen la estrategia y la implantación exitosa del BSC.

Esta fase se lleva a cabo después de la definición de los objetivos estratégicos, y consiste en operativizar la estrategia, se deben planificar las diferentes acciones que hay que realizar; dichas tareas deben basarse en premisas reales y alcanzables para el logro de los Objetivos, asimismo permite prever, organizar y utilizar los limitados recursos de la empresa, resulta imprescindible definir al responsable de cada actividad, al administrador del plan, así como crear al comité responsable de dar seguimiento a la ejecución. Esta instancia actúa principalmente cuando existen desviaciones o cambios en la ejecución del Plan o dirige las Acciones programadas, en caso de discrepancia.

#### **2.7.4 DISEÑO DEL BALANCE SCORECARD**

El BSC permite medir las actividades de una empresa en alineamiento con su filosofía institucional y estrategia y proporciona a los administradores una descripción global de las entidades que están bajo su cargo, balance entre sus Resultados y sus acciones para lograrlos, relacionamiento y alineamiento de la estrategia institucional.

El BSC es una herramienta que proporciona datos exactos para que la empresa, a través de una precisa dirección, encause sus operaciones en estrategias para dar un salto cuántico, al identificar los objetivos más importantes en los que la empresa debe centrar su atención y recursos.

##### **2.7.4.1 Procesos del BSC**

Los Procesos del BSC consideran una secuencia de pasos relacionados entre sí que permiten una construcción ordenada de eventos para encadenar la Estrategia con la Acción y los Resultados que los grupos de interés esperan van desde:

- ✓ Reflexionar sobre la filosofía institucional (Misión, Visión y valores).
- ✓ Definir las perspectivas (Finanzas, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Desarrollo).
- ✓ Desarrollar los Objetivos Estratégicos (de Resultados y de Acción).
- ✓ Formular los Indicadores (diseño en función a Objetivos).
- ✓ Establecer las metas realistas (en función a los Indicadores).
- ✓ Control del desempeño (resultados comparables con las Metas), y
- ✓ Retroalimentación de la Estrategia (la hipótesis con la realidad).



**Figura 15. Diagrama de procesos del BSC**

Fuente: (Visualizando el Futuro, 2012)

#### 2.7.4.1.1 Perspectivas del BSC

Tal como se señaló en la sección Factores claves de éxito, el BSC tiene cuatro perspectivas básicas: Finanzas, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Desarrollo o Innovación.

- ✓ Perspectiva financiera

Ésta considera como elementos centrales la Rentabilidad y Protección del Patrimonio, además toma en cuenta factores como: los Ingresos de Explotación del Giro, Costos y

Gastos que están asociados, Administración de la Liquidez, Solvencia Patrimonial, el Retorno Sobre la Inversión, Responsabilidad Social, entre otros.

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe inducir a las Unidades de Negocios y soporte para que vinculen las Estrategias de la entidad con los Objetivos Financieros. Los Objetivos Financieros sirven de enfoque para los Objetivos e Indicadores en todas las demás perspectivas (Garrido, 2012).

✓ Perspectiva clientes

La Perspectiva Clientes se refiere a cómo los Clientes deben percibir la oferta de la entidad. Esta perspectiva obliga a las entidades a traducir la Misión en Acciones que permitan orientar sus esfuerzos hacia los diversos segmentos del Mercado Objetivo y valorar ¿cómo éstos perciben la propuesta de valor?: Productos, Precio, Intimidad y Servicio, es fundamental que la institución asuma la Perspectiva Clientes para que los ejecutivos vean a la entidad con los “ojos” de los Clientes (Garrido, 2012).

✓ Perspectiva procesos internos

Cada entidad tiene una Cadena de Procesos única que crea valor para los Clientes y genera resultados en Clientes y en las Finanzas. Todas ellas tienen la tendencia de mejorar, no existe un “modelo perfecto”; existen arquetipos más eficientes y efectivos que otros, sin embargo en las entidades líderes el nivel de estandarización y disciplina es tan fuerte en sus Procesos que éstos hacen que la cadena sea poderosa y multiplicable. (Balance ScoreCard Collaborative).

✓ Perspectiva aprendizaje desarrollo/ innovación

Para realizar los procesos de aprendizaje y desarrollo efectivamente y mantener el ritmo de aprendizaje necesario para que la entidad mantenga su nivel de competitividad, ésta debe manejar eficazmente tres aspectos de su Ambiente Interno:

- ✓ El desarrollo del *conocimiento* o las *capacidades* de sus Recursos Humanos y el apoyo de la Cultura, que se base en Valores y se enfoque al Cliente.

- ✓ Las condiciones de *intercambio* de sus conocimientos (tecnología de información) y las condiciones tecnológicas para la entrega de los Productos y/o Servicios.
- ✓ 6Innovaciones principalmente tecnológicas y nuevos conceptos en el mercado que “rompan” sus reglas establecidas.

#### **2.7.4.1.2 Indicadores del BSC**

El objetivo de un Cuadro de Mando Integral no es el de desarrollar un nuevo conjunto de Indicadores. Los Indicadores son la forma en la que se describen la medición de los Objetivos Estratégicos y verdaderamente se constituyen en una poderosa herramienta de evaluación de desempeño de la Estrategia.

El objetivo de cualquier Sistema de Medición debe ser el de motivar a todos los ejecutivos y colaboradores para que pongan en práctica con éxito la Estrategia. Aquellas empresas que traspasan su estrategia a un Sistema de Medición son mucho más capaces de ejecutarla, porque pueden comunicar el cumplimiento de sus objetivos, los Indicadores requieren para su diseño definir las variables y fórmulas que los hacen; definir si el dato que se medirá es absoluto lo porcentual y determinar la frecuencia de valoración y los responsables para su ejecución (Cherniser, 2002).

#### **2.7.4.1.3 Metas y retroalimentación del BSC**

Si se administran adecuadamente, las Metas son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y de logro de resultados, es un sistema que permite estimar qué tan cerca o lejos la entidad se sitúa del Objetivo deseado; ésta se basa en Indicadores, los cuales son factores de medición que ayudan para cuantificar.

Éste es un campo en el que la entidad estructura un análisis de brechas de sus metas versus la ejecución y permite pensar en acciones para resolver en forma oportuna las desviaciones que se presenten, los Indicadores del BSC también le permiten a la entidad saber qué tan cerca o qué tan lejos se encuentra el Objetivo deseado.

#### **2.7.4.2 Mapa estratégico y tablero de control**

El BSC o Cuadro de Mando Integral es un gran instrumento orientado al manejo de Negocios inteligentes y permite construir dos herramientas poderosas: el primero es el Mapa Estratégico y la otra, el Cuadro de Mando Integral.

##### **2.7.4.2.1 Mapa estratégico**

Describe el proceso de transformación de los activos Intangibles en resultados palpables en las perspectivas Clientes y Financiera, el Mapa Estratégico provee a los ejecutivos de un marco para describir y manejar la Estrategia en la economía del conocimiento.

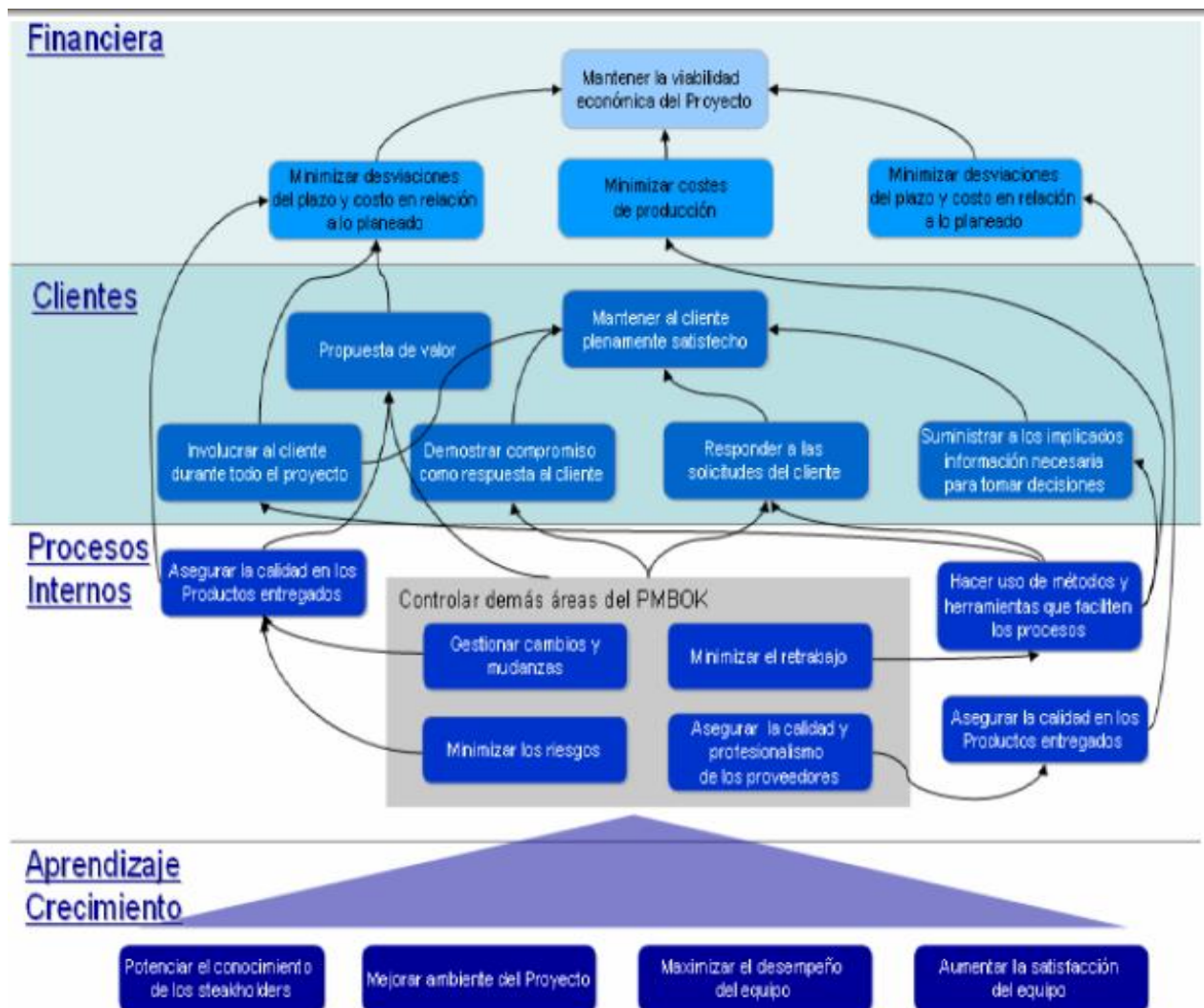
El Mapa Estratégico es la red de relaciones de causa y efecto que vinculan a los objetivos de Acción con los de resultados esperados la Estrategia expresa un movimiento de la entidad desde una posición actual hacia una proyectada en el futuro, hecho por el cual sus personeros especializados crean un Grupo de Hipótesis de cómo Trazarán los pasos necesarios para llegar a esa situación (Fernandez, 2004).

##### **2.7.4.2.2 Tablero de control**

Consiste en diseñar un Tablero de Control precisamente para llevar el control de la ejecución. Es una herramienta que permite monitorear el logro de Objetivos Estratégicos se alimenta con indicadores, alertas, evaluación de metas, valores ejecutados y genera desviaciones, ponderaciones, frecuencias, identifica responsables, entre otros aspectos más.

El tablero de control simplifica la gestión gerencial de la entidad, ya que mediante las alertas la entidad puede focalizarse en aquellos objetivos que tienen desviaciones. Se puede observar la base histórica de indicadores para así analizar probables tendencias, también es una herramienta predictiva, ya que permite estimar los sucesos futuros y aquello que se pretende alcanzar, por lo tanto el tablero de control conecta la historia, el presente y el futuro de la entidad, ésta también permite trabajar a nivel institucional, áreas, regiones, agencias e, inclusive, asesorías, por ello su uso es poderoso, porque

rápidamente se identifican en qué nivel se deben ajustar las metas estratégicas; en este entendido es un sistema multinivel. (Garrido, 2012)



**Figura 16. Ejemplo de Mapa estratégico**

Fuente: (Tabete, 2009)

### 2.7.3 PRINCIPIOS PARA OPERATIVIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN BALANCE SCORECARD

#### 2.7.4.1 Llevar la estrategia a la acción

Una Estrategia no será implementada si no es comprendida. El Mapa Estratégico (con relaciones causales entre los diversos Objetivos Estratégicos) y el Cuadro de Mando

Integral (con sus relaciones estrechas con los Objetivos Estratégicos), las Metas y los Impulsores del Plan Operativo son recursos para expresar la Estrategia y traducirla en términos operativos. La importancia del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral, radica en que se define como expresiones de la Estrategia y su traducción hacia términos operativos (Garrido, 2012).

#### **2.7.4.2 Alinear a la empresa con la estrategia**

Las organizaciones están constituidas por una gran cantidad de unidades y equipos de profesionales que, en la práctica, tienen sus propias Estrategias. Una condición clave para el desempeño organizacional es el grado de sinergia que se logre entre los diversos departamentos o procesos que conforman una empresa. En las organizaciones alineadas con su Estrategia, las áreas y las diversas unidades gerenciales organizan sus acciones y reportes en torno a los Objetivos, Indicadores y Metas comunes que cruzan toda la entidad, cada departamento/proceso gerencial tiene su propio Cuadro de Mando Integral, con el cual asume la responsabilidad de implementar la Estrategia de su área particular (Fernandez, 2004).

#### **2.7.4.3 Hacer que la estrategia sea el día-a-día de todos**

Los gerentes no ejecutan la Estrategia por sí mismos. Es necesario que todo el personal debe entender la Estrategia, traducirla en términos de sus responsabilidades (individuales y de equipo) y sus logros ser reconocidos, ya que cada uno contribuye de forma específica para el éxito de la Estrategia.

En varias organizaciones, algunas gerencias y áreas se preocupan en gran medida por la amplia difusión de la Estrategia en todas las unidades subalternas, ya que existe la aprensión de que esa información sea filtrada hacia la competencia. Pero se ha evidenciado que el copiarlas Estrategias de otras empresas no es efectivo, ya que cada organización tiene muchos elementos particulares y es bastante dudoso que aparezcan los mismos factores en todas las instituciones. Al no difundir la Estrategia se puede correr el riesgo de que la Estrategia no sea implementada por la propia organización, por el temor a que otras pudieran conocer partes de ella (Garrido, 2012).



#### **2.7.4.4 La estrategia, un proceso continuo**

Para la mayoría de las organizaciones, el Proceso de Gestión es construido en torno al Presupuesto y al Plan Operativo. La Reunión Mensual de Monitoreo está destinada para revisar los Resultados Reales y compararlos con las proyecciones del Plan, analizar las variaciones y estructurar un Plan de Acciones para manejar esas variaciones.

Los equipos deben tener reuniones periódicas, generalmente bimestrales o trimestrales, para evaluar los resultados del Plan Operativo en función del Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico y valorar el estado de los Impulsores Estratégicos para extraer las reflexiones más profundas, que vayan desde lo Operativo hacia lo Estratégico (Garrido, 2012).

#### **2.7.4.5 Movilización del cambio al salto cuántico por medio del liderazgo.**

La implementación de una Estrategia requiere de una atención continua de los impulsores Estratégicos y a la comparación del desempeño institucional real versus los Objetivos y Metas del Tablero de Comando para ver si se avanza en el Salto Cuántico esperado.

Un grupo de especialistas (Equipo de gestión), con poder de decisión, tiene que asumirla responsabilidad de liderar a la entidad en esos *procesos de cambio*, de marchar contra la corriente de la inercia y del burocratismo, de demostrar con su practicidad y experiencia cómo deben de ser las nuevas formas de llevar adelante a la entidad, de ayudar a las personas para que entiendan la lógica y los significados de la Estrategia.

Según Johnny Garrido (2012), Se tiene que entender que la implementación y ejecución de la Estrategia es un proceso que demanda de los siguientes Factores de Éxito:

a) **Liderazgo:** Lograr que las personas y los equipos creen y apuesten en las ideas que promueven a la Estrategia.

b) **Gobernabilidad:** Cuando la Estrategia ya está en marcha, el esfuerzo debe centrarse en la Gobernabilidad Institucional, en guiar la transición, en montar Mecanismos de Monitoreo bimestral o trimestral y Valoración de las Actividades.

c) **Monitoreo y Efectividad:** Revisión del cumplimiento de los Objetivos, Metas y Actividades. Aún más importantes que el cumplimiento de las Acciones y Metas lleven a la organización para que se cree un impacto “que le cambie la vida a la empresa”.

d) **Comunicación:** Éste es uno de los elementos más importantes dentro del Liderazgo de Alta Dirección. Una Dirección abierta, que utiliza el Cuadro de Mando Integral más como un *dispositivo de comunicación* que como una simple *medida de rendimiento*, es más eficiente al emplear los datos obtenidos de este método de dirección y los utiliza para resolver situaciones y aprender, en lugar de para buscar culpables; ésa es la cultura que se recomienda crear: cuando se ve que se utilizan los **resultados** del Cuadro de Mando Integral no sólo en sus Sistemas de Retribución, sino también en las reuniones interactivas muy dinámicas.

e) **Incentivos y Cambio de Cultura:** Si la organización incorpora en su esencia los Incentivos (Compensación y Reconocimientos) con la finalidad de que el BSC sea parte del cambio de la Cultura organizacional y motiven para la consecución de objetivos personales y de equipo, los Objetivos Estratégicos tienen que vincularse a los Sistemas Formales de Compensación con las medidas del BSC.

Entre los tipos de Compensación por Desempeño se pueden considerar:

- Bonos en un monto en efectivo variable u otro tipo de compensación monetaria que esté relacionada con el cumplimiento de los Objetivos del BSC.
- Reconocimiento de la organización al cumplimiento de Objetivos a través de boletines internos e intranet que difundan a los equipos o individuos destacados en su trabajo diario, además de cartas o certificados de felicitaciones y otras herramientas similares.
- Sistema de Acumulación de Puntos por cumplimiento de Metas individuales o de equipo que otorguen premios anuales, como viajes, electrodomésticos, cenas familiares u otro tipo de premios.

Los Sistemas de Incentivos tienen que estar ligados al cumplimiento de todos los Objetivos del BSC a través de una ponderación que motive la consecución tanto de los Objetivos, Financieros, de Clientes, Procesos y Aprendizaje.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 ENFOQUE Y MÉTODO

De acuerdo al análisis de la investigación se determinó que es un **enfoque mixto**, en vista de que permite la combinación tanto del enfoque cuantitativo y cualitativo, se considera que este enfoque mixto porque se ajusta mejor a las expectativas del estudio y es el más apropiado para esta investigación.

Según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P (2006, pág. 752) “Tanto el proceso cuantitativo como el cualitativo son sumamente valiosos y han realizado notables aportaciones al avance del conocimiento de todas las ciencias”.

El enfoque mixto facilita la obtención de datos o hallazgos numéricos y también opiniones, puntos de vista, argumentos etc. Por lo que se ajusta a las necesidades de investigación del tema en mención por la naturaleza de los objetivos planteados.

Esta investigación se define como un **método descriptivo**; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernández Sampieri, R.Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P, 2006)

### 3.2 MATERIALES

Dispositivos computarizados, impresoras, fotocopidora, telefonía celular, así como acceso a navegación en internet, biblioteca virtual y literatura digital e impresa, se dispone del total apoyo a la información del Sistema de Gestion Integrado del Grupo NOVAHONDURAS, así como a la base de datos del sistema de control informático que contiene datos históricos.

En cuanto a los recursos de campo, refiriéndose a la observación de los procesos productivos, al desarrollo de las actividades in-situ y al análisis de variables en la planta de producción relacionadas con las variables de estudio, se tiene completo acceso sin restricciones a las instalaciones físicas de la planta de proceso, diagramas de flujo de proceso, planos de distribución de planta, así como planos de fincas y georeferencias para hacer un amplio análisis, además se cuenta con información adicional para el análisis y la recolección de datos, con la finalidad de cumplir con los objetivos de investigación y responder a las interrogantes planteadas.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

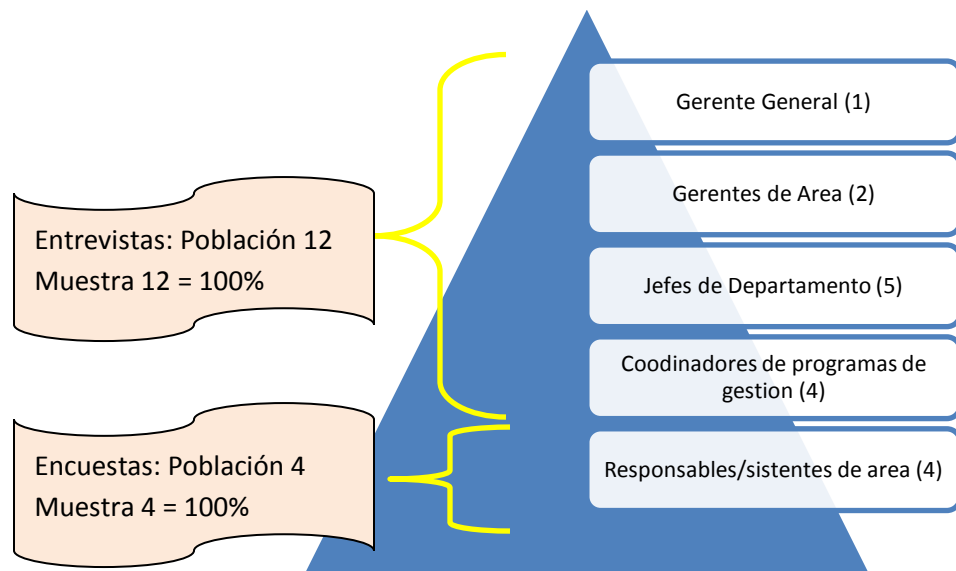
Desde el punto de vista del enfoque cuantitativo el diseño de esta investigación es transaccional ya que se recopilan datos en un momento único, que consiste en el Ciclo I y II de producción del año 2012 de NHZL. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En este caso el empleo del enfoque mixto, se conduce la investigación con un diseño paralelo puesto que se realizaron simultáneamente dos estudios: uno cualitativo donde se estudia la estrategia empresarial, el estudio del entorno y las propuestas para su adecuación y uno cuantitativo enfocado al análisis de los datos cuantitativos de la empresa relacionados con los objetivos de la investigación con miras en la propuesta del cuadro de mando integral, de los resultados de ambos se realizaron las interpretaciones del problema investigado y la propuesta de implantación de la herramienta de gestión propuesta. (Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P, 2006, pág. 208)

#### **3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La investigación se realizó en NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A. en el año 2013. La planta de proceso, está ubicada en la aldea de Laure de la ciudad de San Lorenzo, en el departamento de Valle, actualmente cuenta con 200 empleados, dentro de los cuales hay 184 operativos y los restantes 16 son administrativos los cuales constituirán la población meta. De manera imprescindible son objeto de estudio 3 Gerentes que están directamente vinculados con la operación de la planta de proceso los cuales son los

siguientes: Gerente General por tener incidencia en todas las operaciones de la empresa; el Gerente de Planta por ser la persona que maneja la estrategia de la planta de proceso y a su vez quien dirige las operaciones de NHZL y la Gerente de Recursos Humanos, pese a que no aparece en el organigrama de la Planta de proceso es responsable a nivel corporativo de todo lo relacionado con el recurso humano del Grupo NOVAHONDURAS y tiene incidencia directa sobre NHZL, debido a esto tiene a su cargo el Coordinador de Recursos Humanos de NHZL.

El marco muestral lo conforman el 100%, en este caso toda la población meta de empleados administrativos de NHZL, dentro de estos empleados administrativos hay 5 Jefes de departamento/proceso, 4 Coordinadores de área, 4 Responsables/asistentes de área y los 3 Gerentes a los que se hace mención en el párrafo anterior, esto debido a que hay capacidad de cobertura en la investigación por ser una cantidad reducida de colaboradores, a un grupo de colaboradores de la muestra se les aplico una entrevista conformada por preguntas abiertas y cerradas y otro grupo se le aplico una encuesta con preguntas cerradas, la aplicación de cada instrumento se baso en el criterio del investigador de acuerdo al perfil del puesto del colaborador y su relación con la estrategia empresarial.



**Figura 17. Representacion Gerárquica vinculada con la investigacion de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A.**

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA**

El análisis de datos fue realizado con la estadística descriptiva, esta provee medidas de resumen de los datos contenidos en todos los elementos de la muestra. Los resultados se presentan a través de diagramas o graficas para una mayor comprensión y claridad de los resultados.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

De los instrumentos aplicados uno fue la entrevista (ver anexo 2) para los niveles del I al IV y un segundo instrumento de recolección de datos fue la encuesta (ver anexo 3) para el V, las preguntas se diseñaron acorde a los objetivos de investigación.

Con las preguntas abiertas y no estructuradas se apoya el procesamiento de datos cualitativos que tiene en sus propósitos centrales: darle orden a los datos, organizar las categorías, los temas, comprender en profundidad el contexto de los datos, describir las experiencias de las personas estudiadas bajo su óptica, interpretar temas, conceptos, explicar contextos, situaciones, hechos, fenómenos, generar respuestas y relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada. Con las preguntas cerradas se obtiene uniformidad de resultados que se puedan representar mediante figuras.

Se tuvo acceso a las encuestas de satisfacción de los clientes (anexo 4) realizadas en el año 2012 las cuales arrojan información valiosa para el planteamiento de nuevos objetivos para la organización y la medición de la eficacia de sus procesos.

Para el análisis cuantitativo se complementó con información del Sistema de gestión Integrado así como los datos del sistema informático de control de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A., que fue tomada como base y referencia para las acciones propuestas.

En la tabulación de los datos relacionados con las entrevistas y encuestas se utilizo la siguiente herramienta:

**Microsoft office Excel versión 2007:** Los datos obtenidos se ingresaron en forma de variables en la hoja electrónica. Toda esta información se generó con el propósito de analizar e interpretar los datos a fin de verificar la validez de variables planteadas.

**Sistema BIT:** Para el procesamiento de la información relevante de la empresa como ser datos de producción, exportaciones etc. Se utilizó la información del año 2012 haciendo uso del sistema BIT.

### 3.4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

**Fuentes primarias:** Son los datos obtenidos de primera mano por el investigador, durante se desarrolló la investigación y se consultaron las siguientes fuentes:

- Entrevistas: desde el I al IV donde participaron el Gerente General, Gerentes claves (Gerente de planta y Gerente de Recursos Humanos), Jefes de departamento/proceso y Coordinadores, para lo cual se aplicó cuestionario con preguntas abiertas y estructurado, para un mejor control de la entrevista.
- Encuestas a los empleados del V nivel; Responsables/asistentes de área, se aplicó cuestionario con preguntas cerradas.

**Fuentes secundarias:**

- Información Sistema de Gestión Integrado de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A. y Datos del sistema informático de control BIT
- Encuestas de satisfacción de clientes del año 2012.
- Publicaciones de la ANDAH
- Libros de texto y periódicos electrónicos
- Boletines informativos de acuicultura y artículos de revistas científicas.
- Biblioteca virtual de UNITEC y otros documentos electrónicos.
- Datos de Centrex, FAO, secretaria de industria y comercio
- Datos de Banco Central de Honduras
- otras fuentes relacionadas con la acuicultura.



## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

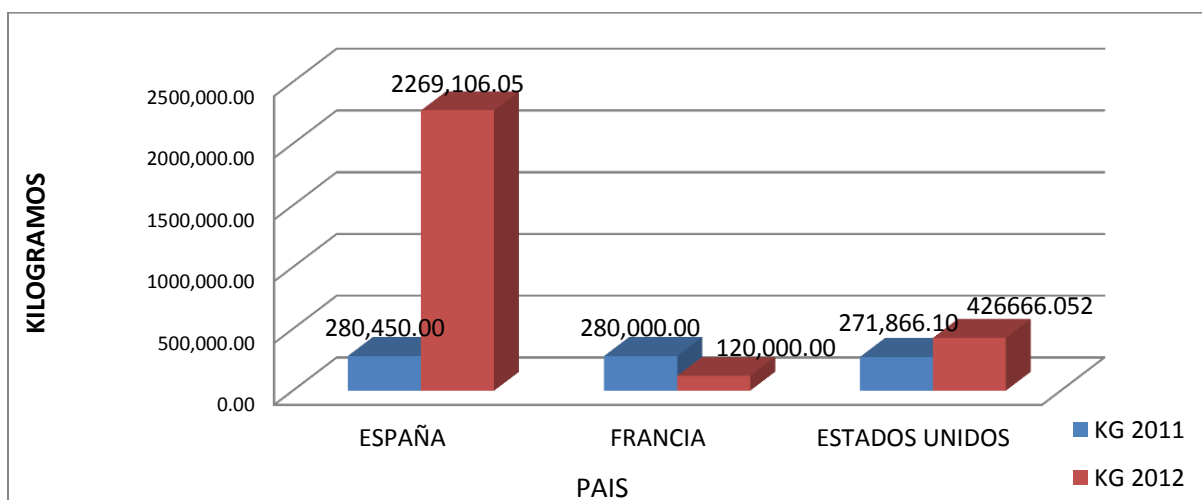
El departamento administrativo a través del sub-departamento de Inventarios facilito toda la información referente a la producción y exportaciones por diferentes categorías (destinada, talla, estilo, presentación) en total de Kilogramos en el año 2012. Así mismo el departamento de Gestion de Calidad proporcionó los resultados de las encuestas de satisfacción clientes a referente al año 2012, estas encuestas se realizan anualmente al total de clientes en Europa y Estados Unidos.

#### 4.1.1 EXPORTACIONES DE CAMARÓN

**Tabla 9. Exportaciones de por país en kilogramos año 2011 y 2012**

EXPORTACIONES POR PAIS EN KILOGRAMOS		
PAIS	KG 2011	KG 2012
ESPAÑA	280,450.00	2269,106.05
ESTADOS UNIDOS	271,866.10	426,666.05
FRANCIA	280,000.00	120,000.00
TOTAL	280,450.00	2815,772.10

Fuente: Información Sistema BIT, NHZL



**Figura 18. Exportaciones en kilogramos por país**

Fuente: Información Sistema BIT, NHZL

Las exportaciones de camarón con destino a España en el 2012 incrementaron con respecto al año 2011, pasando de 280,450 Kg a 2, 269,106.05 Kg, las exportaciones a Estados Unidos también incrementaron en 2012 respecto al año 2011, pasando de 271,866 kg a 426,666kg.

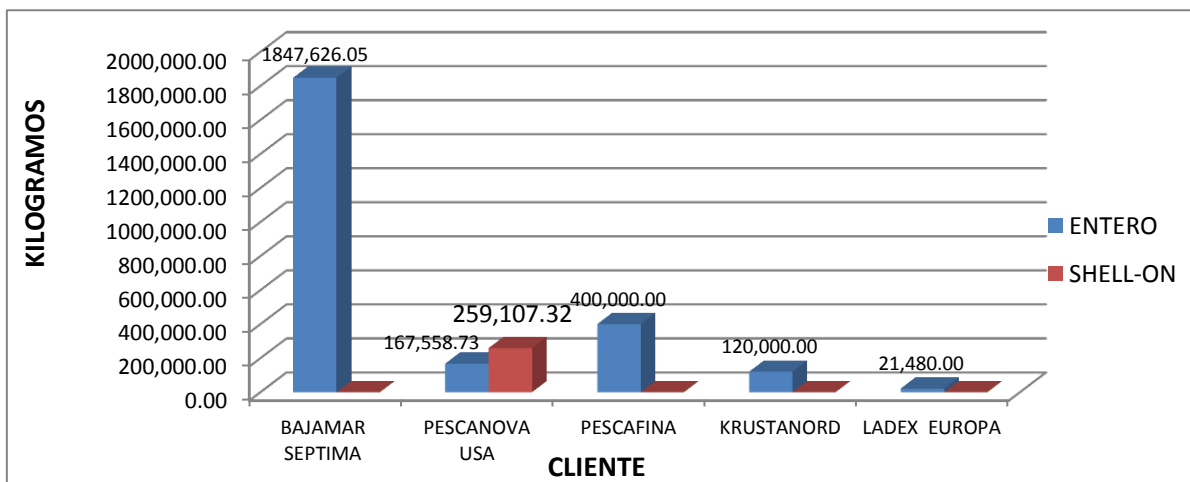
Sin embargo las exportaciones a Francia decrecieron de 280,000 kg en 2011 con respecto a 120,000 kg en 2012, la variable exportaciones es positiva (+) debido a que se incrementaron respecto al año 2011, lo que indica una tendencia hacia arriba que puede traduce en rentabilidad para la empresa.

#### 4.1.2 EXPORTACIONES EN EL AÑO 2012 POR CLIENTE Y ESTILO

**Tabla 10. Kilogramos exportados por cliente y estilo**

KILOS EXPORTADOS POR CLIENTE POR ESTILO AÑO 2012				
N°	CLIENTE	ENTERO	SHELL-ON	TOTAL
1	BAJAMAR SEPTIMA	1847,626.05	0.00	1847,626.05
2	PESCANOVA USA	167,558.73	259,107.32	426,666.05
3	PESCAFINA	400,000.00	0.00	400,000.00
4	KRUSTANORD	120,000.00	0.00	120,000.00
5	LADEX EUROPA	21,480.00	0.00	21,480.00
<b>TOTAL</b>		<b>2556,664.78</b>	<b>259,107.32</b>	<b>2815,772.10</b>

Fuente: Información Sistema BIT, NHZL



**Figura 19. Kilogramos exportados de camarón por cliente por estilo NHZL**

Fuente: Información Sistema BIT, NHZL

El camarón entero fue el principal producto de exportación de NHZL en el año 2012, exportando un total de 2,556,664.78 de kilogramos, esto debido a que la empresa cuenta con instalaciones, maquinas, equipos y Recurso Humano adecuado para el empaque de este producto, el cliente mas importante en volumen de kilogramos es Bajamar Séptima ubicado en España, al cual se le exportaron un total de 1847,626.05 kilogramos de camarón entero, por lo que la empresa debe enfocarse en maximizar la satisfacción de este cliente ya que un decremento de exportaciones a este impactaría de manera significativa a la empresa.

El camarón entero es el principal producto de exportación de NHZL, el empaque de producto Shell-on se realiza solo en los casos que la materia prima a su llegada de las fincas no cumpla con las especificaciones de calidad requeridas por el cliente.

Pescanova USA es el único cliente al cual se exporta camarón estilo Shell-on, lo que significa que la empresa no está orientada a ese tipo de producto.

En la grafica se puede observar que NHZL solo cuenta con dos productos, por lo que la variable de **diversificación tiene una influencia negativa (-)** lo que indica que la empresa debe diversificar su oferta en productos de valor agregado y abrirse a nuevos mercados.

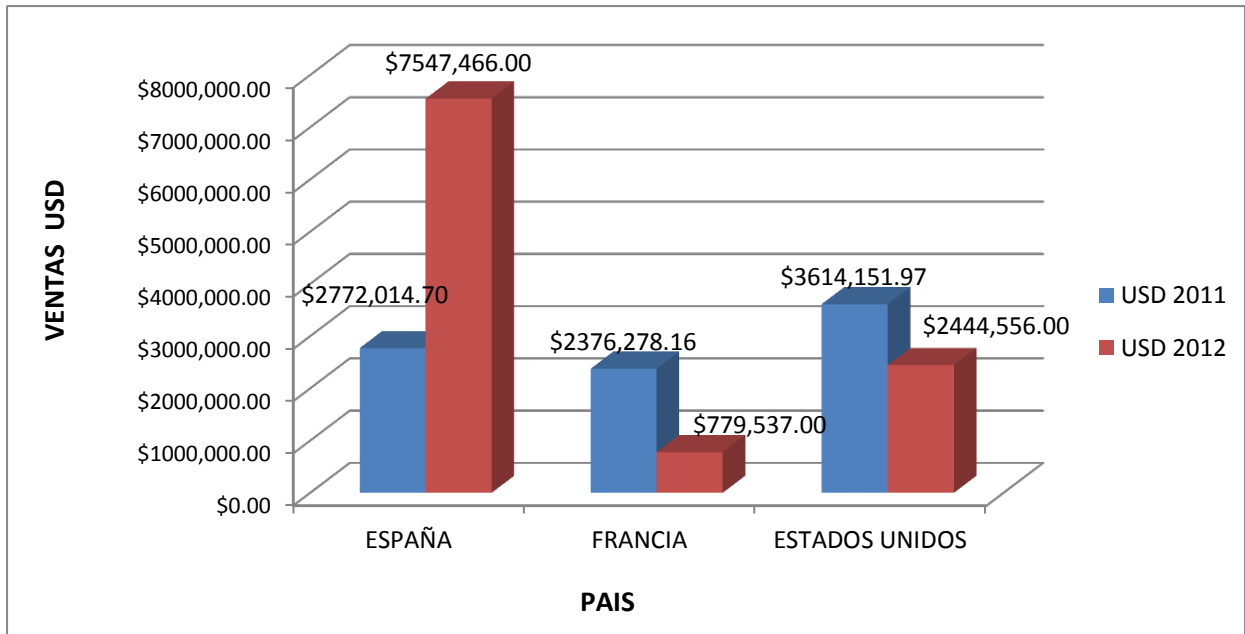
El 100% de los clientes de NHZL son parte del Grupo Pescanova lo que reafirma la estrategia de integración vertical con cuenta esta empresa.

#### 4.1.3. VENTAS EN DOLARES POR PAÍS

**Tabla 11. Ventas en dólares por país en el año 2011 y 2012**

PAIS	VENTAS USD	
	USD 2011	USD 2012
ESPAÑA	\$2772,014.70	\$7547,466.00
FRANCIA	\$2376,278.16	\$779,537.00
ESTADOS UNIDOS	\$3614,151.97	\$2444,556.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$8762,444.83</b>	<b>\$10771,559.00</b>

Fuente: Información Sistema BIT, NHZL



**Figura 20. Ventas por país en USD en 2011 y 2012 por NHZL**

Fuente: Información Sistema BIT, NHZL

Existe un incremento en las ventas en el año 2012, el total de ventas en el año 2011 fue de **8762,444.83 USD** y de **10771,559.00 USD** el año 2012, El país con el mayor volumen de producto exportado de ventas es España, seguido de Estados Unidos.

El más significativo incremento se observa España, esto debido a que la empresa es de origen española y tiene su más fuerte comercialización y publicidad en los países europeos, principalmente España, el principal producto elaborado de NHZL es camarón entero, lo que es atractivo para los países europeos.

Las ventas a Francia decayeron entre el año 2011 a 2012, vinculando esta información con el gráfico anterior se puede analizar que el principal cliente de NHZL es Bajamar Séptima el cual está ubicado en España, camarón entero es el producto de preferencia de este país.

España es un mercado extremadamente importante para NHZL ya que el volumen de exportación es altamente significativo, lo que podría tener alto impacto en las exportaciones de la empresa si se perdiera este mercado, por lo anterior NHZL debe de

encaminar acciones para la abrirse a otros mercados que amplíen sus oportunidades de ventas y minimicen la dependencia de un destino.

#### 4.1.4. CLIENTES POR PAÍS

La siguiente información fue proporcionada por el departamento administrativo a través del sub-departamento de inventarios.

**Tabla 12. Clientes históricos por país**

ESPAÑA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajamar Septima</li> <li>• Pescafina</li> <li>• Ladex Europa</li> </ul>
FRANCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krustanord</li> <li>• Ladex Europa</li> </ul>
ESTADOS UNIDOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pescanova USA</li> </ul>
MEXICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COEXMAR</li> </ul>
GUATEMALA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novaguatemala</li> </ul>

Fuente: Información Sistema BIT, NHZL

NHZL cuenta con 5 países a los cuales destina sus exportaciones, la mayoría de estos clientes son empresas filiales del Grupo PESCANOAVA, únicamente Mexico no forma parte de este grupo con integración vertical, vinculando esta información con las graficas anteriores se aclara que para el año 2012 se realizaron ventas a Mexico pero fue producto fresco vendido directamente de la finca por lo que no es objeto de cuantificación en las exportaciones desde NHZL en 2012, debido a que no estuvo sujeto al procesamiento y empaque, no se realizaron ventas a Guatemala, razón por la que no aparecen en la información anterior, sin embargo se reflejan en esta tabla debido a que son clientes activos y a los que se les está vendiendo producto en los que va del primer semestre del año 2013.

El cliente es una variable positiva (+) debido a que la empresa cuenta con contratos de aprovisionamiento lo que asegura las ventas del producto por estar la mayoría de estas empresas dentro del mismo grupo empresarial.

#### 4.1.5 SATISFACCION DE LOS CLIENTES

**Tabla 13. Resultados de la encuesta de satisfacción al cliente**

PREGUNTA	CLIENTE					
	VALOR DEL CRITERIO	BAJAMAR SEPTIMA	PESCANOVA USA	KRUSTANORD	PESCAFINA	LADEX EUROPA
1. El producto solicitado lo recibe en la fecha estipulada.	3	2	3	2	3	1
2. El producto fue recibido según especificación organoléptica, talla, peso y presentación.	5	4	5	4	5	5
3. el producto llega en las condiciones inocuas especificadas (t°, libre de materia extraña, sulfitos, microbiología, etiquetado y empaque).	5	5	5	4	5	5
4. Considera que la empresa recoge de manera adecuada sus quejas y/O reclamaciones.	3	3	3	3	3	3
5. Recomendaría nuestros productos a otras empresas.	4	4	4	4	4	4
Valor obtenido	20	18	20	17	20	18
Calificación %	100%	90.00%	100.00%	85.00%	100.00%	90.00%

Fuente: Sistema de Gestion integrado, NHZL

La tabla muestra los resultados de satisfacción de los clientes aplicada en el año 2012, realizándose únicamente a los clientes a los cuales se les vendió producto en dicho periodo, dos clientes calificaron su nivel de satisfacción con un 100% lo que significa que el producto y servicio que perciben por parte de NHZL es excepcional.

El cliente que proporcione la menor calificación en el año 2012 a NHZL fue Krustanord con un 85%, los criterios que obtuvieron la menor calificación fueron las características referentes a sabor, talla, peso y presentación además de condiciones de empaque y etiquetado, las especificaciones de sabor corresponde a atributos de calidad, talla y presentación del producto son parámetros que tienen incluido un aspecto de legalidad dentro de la industria del camarón, por lo que de incumplirse alguna de ellas puede

resultar una reclamación, baja en el precio pagado por el producto o devolución de un contenedor.

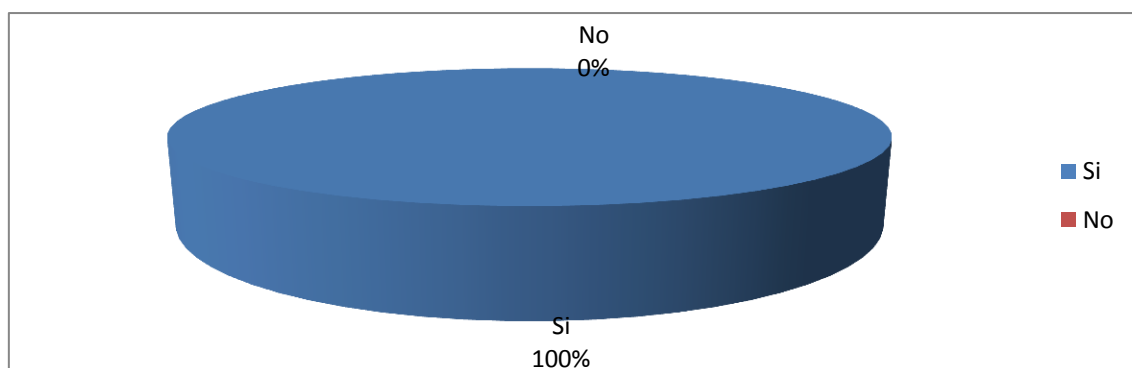
El principal cliente de NHZL (Bajamar Séptima) postulo su nivel de satisfacción con un 90%, correspondiente su más calificación al criterio de tiempo de entrega, esto se debe según la Gerencia de Planta, a que esta empresa demando mas volúmenes exportados y estos no se le pudieron cumplir en el tiempo requerido por el cliente debido a la poca capacidad de producción de la empresa. En general la variable satisfacción del cliente es positiva (+).

#### 4.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

Se aplicaron 12 entrevistas a Gerentes, Jefes de proceso/departamento y Coordinadores de programas, también se aplicaron 5 encuestas a Asistentes/encargados de áreas.

La entrevista además de preguntas abiertas estructuradas contaba con preguntas cerradas las cuales eran coincidentes con las preguntas cerradas de la encuesta, lo anterior con el objetivo de recabar información generalizada a todos los niveles sujetos a la investigación. Razón por la cual las respuestas resultantes de las preguntas cerradas de la entrevista y de la encuesta se tabularon y graficaron unidas, siendo un total de 6 preguntas.

Conocimiento de la Misión, Visión y Política de Gestión integrada (GI) de NHZL



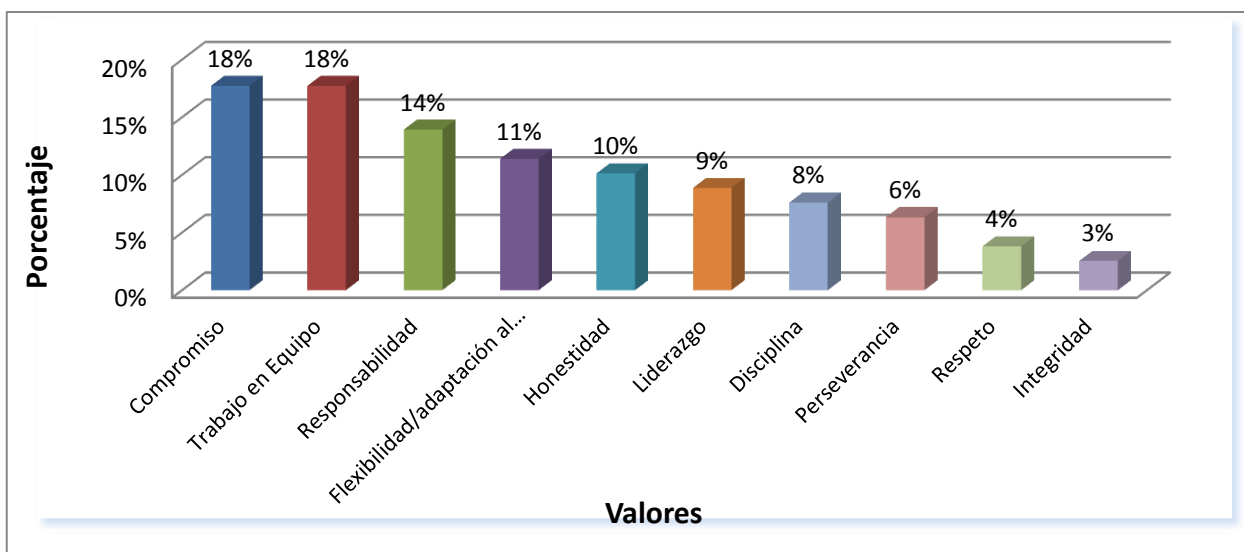
**Figura 21. Conocimiento de la Misión, Visión y Política de Gestión integrada de NHZL**

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados y entrevistados (16 personas) contestaron conocer la Misión, Visión y Política de Gestión integrada de NHZL, lo que puede significar un alto grado de identificación con la empresa y lo eficazmente que esta se ha socializado en la organización, es oportuno mencionar que cuando Misión, Visión y Política de (GI) se comunican de forma clara y fácil aumenta la posibilidad de que los colaboradores a todo nivel de la organización la recuerden y se identifiquen con ella.

El perfil estratégico es una variable positiva para la empresa (+), ya que ésta genera compromiso entre los empleados y la empresa.

Valores con los que los colaboradores relacionan a la empresa



**Figura 22. Valores propuestos por los empleados según el grado de identificación de los mismos con la empresa.**

Fuente: Elaboración propia

Existe un conjunto de valores que están en proceso de aprobación por lo que la empresa puede hacer uso de estos resultados para hacer una revisión y homologar sus valores con la percepción de sus colaboradores.

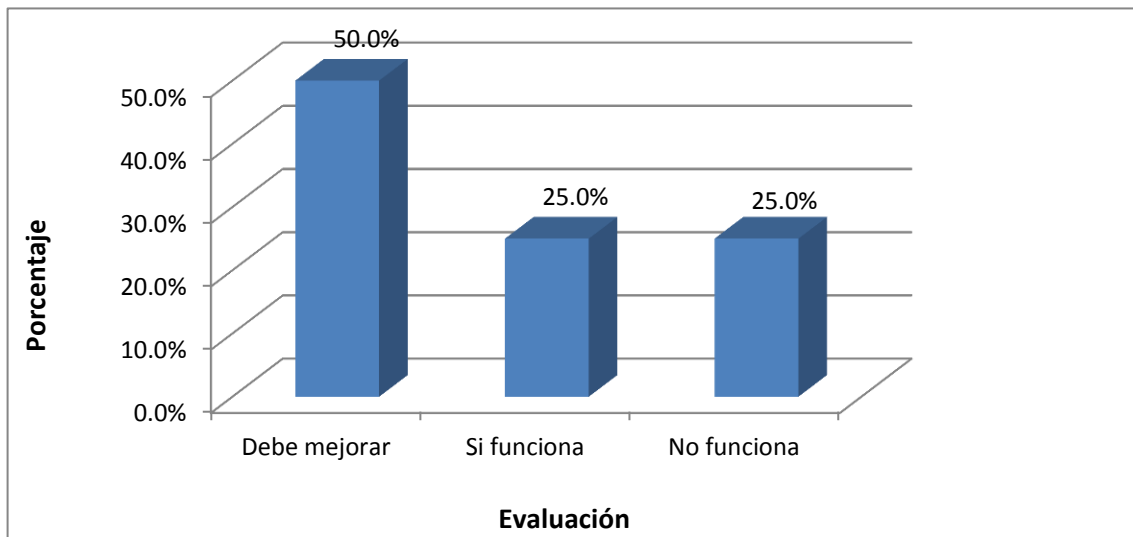
El compromiso y trabajo en equipo fueron los valores con mas alta calificación esto puede deberse a que al ser una empresa en el rubro de procesos productivos se vuelve vital el trabajo en equipo por la gran cantidad de actividades practicas y estratégicas para el logro de los resultados, donde el mal desempeño de un



individuo o un proceso afecta a la siguiente etapa y por ende al logro de las metas establecidas.

La variable valores dentro del perfil estratégico es positiva (+) ya que de estos cinco valores tres están incluidos en el documento en proceso de aprobación.

Evaluación de la adecuación de la tecnología de información actual de la empresa a las operaciones.

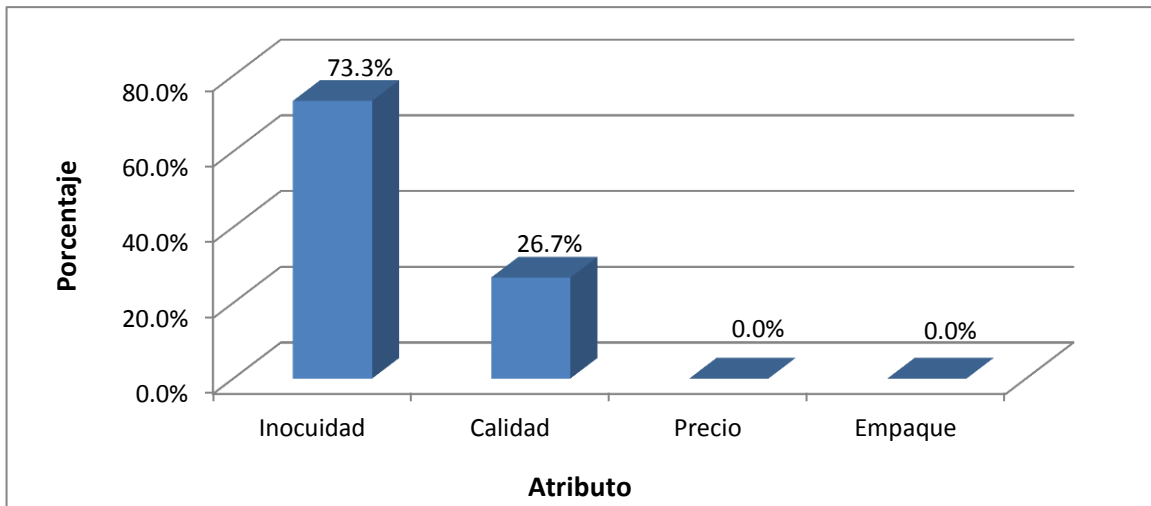


**Figura 23. Evaluación del funcionamiento del sistema informático de NHZL.**

Fuente: Elaboración propia

El 50% de los encuestados/entrevistados opinan que el sistema informático de la empresa debe mejorar y un 25% de opina que definitivamente no funciona, por lo que la empresa debe encaminar acciones de mejora del sistema debido a que la tecnología de información es necesaria para la realización de controles eficaces, para tener un sistema de control de inventarios confiable y efectivo y para el manejo de la información de forma oportuna, al estar los empleados limitados en su desempeño por la tecnología de información se puede tener impacto negativo en el logro de los objetivos de la organización.

## Evaluación de los criterios del cliente más importantes según los empleados



**Figura 24. Evaluación de los criterios de los clientes que son prioritarios**

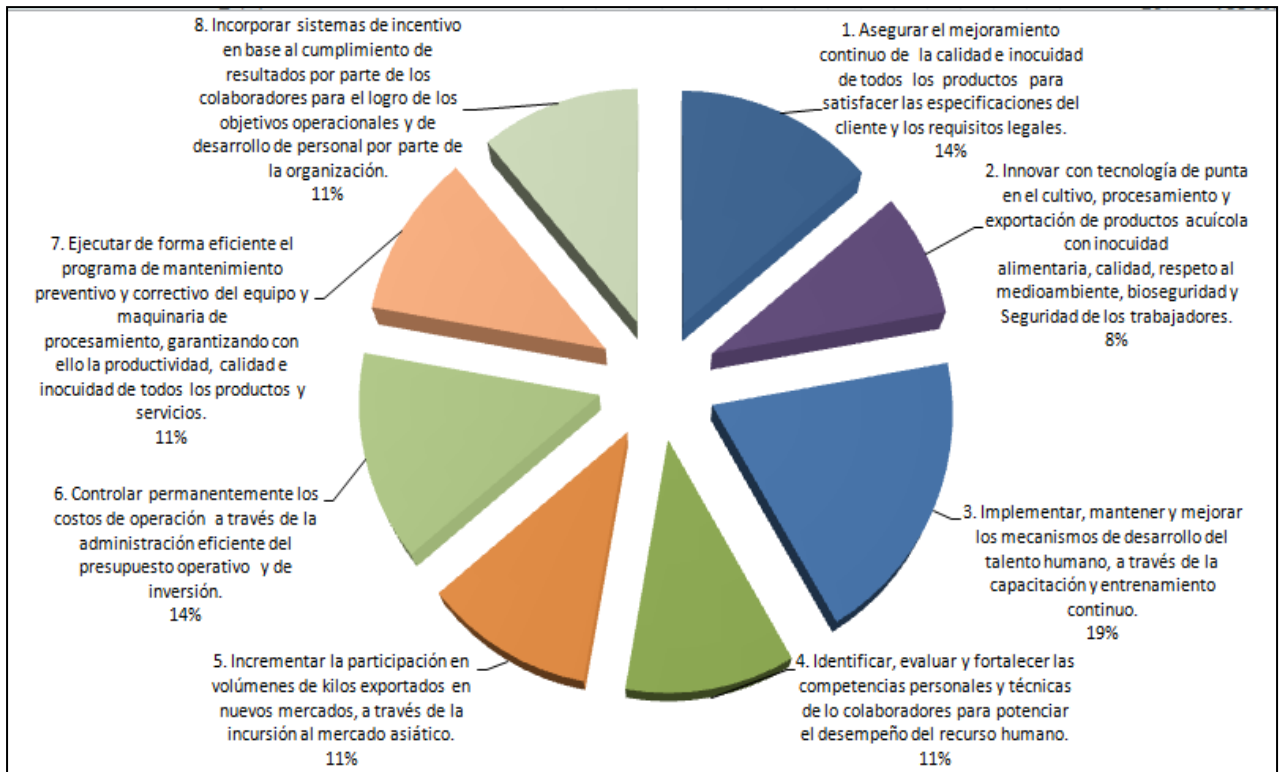
Fuente: Elaboración propia

El criterio que resultó percibido como el más importante a la hora de satisfacer al cliente es el de Inocuidad; cabe mencionar que los criterios de inocuidad son regidos por leyes nacionales e internacionales y no son negociables, el criterio que le sigue en orden de importancia es la calidad donde se incluyen especificaciones como sabor, ausencia de defectos físicos etc.

El empaque y precio obtuvieron 0% en calificación de los criterios que el cliente tomaría como prioridad, según los entrevistados/encuestados, para el cliente es irrelevante las condiciones de empaque y precio.

Cabe agregar que el empaque es características reguladas por los entes oficiales nacionales e internacionales relacionados con los alimentos y un incumplimiento crítico en esto puede ser objeto de devolución del producto al procesador.

## Objetivos estratégicos propuestos por los colaboradores en relación a la estrategia de la empresa



**Figura 25. Identificación de los colaboradores con los Objetivos estratégicos propuestos.**

Fuente: Elaboración propia

El total de las personas sujetas a la investigación concluyeron que los objetivos estratégicos que deberían estar incluidos en la operación de NHZL son los siguientes.

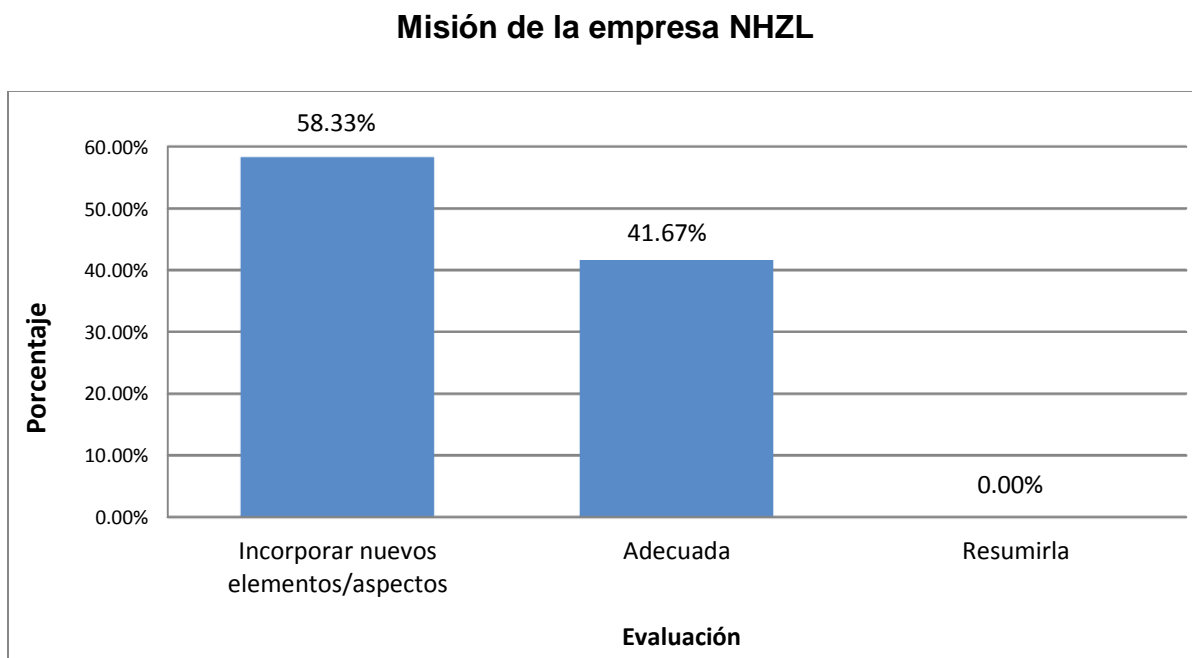
El objetivo estratégico de mayor importancia para los encuestados con un 19% fue el de "Implementar, mantener y mejorar los mecanismos de desarrollo del talento humano, a través de la capacitación y entrenamiento continuo", lo anterior demuestra que para los diferentes niveles de la organización es de suma importancia el desarrollo del talento humano y el contar con mecanismo de desarrollo del conocimiento que inyecten colaboradores que contribuyan al logro de la estrategia de la organización.

El orden porcentual de los objetivos resultantes en esta encuesta puede ser un insumo para el establecimiento de los objetivos y acciones estratégicas de la empresa.

Los objetivos estratégicos seleccionados por los empleados son una variable positiva (+), estos a su vez son objetivos coherentes con las acciones que la empresa realiza como parte de su estrategia que son producir, procesar y exportar camarón con los más altos estándares de Calidad e inocuidad.

### 4.3 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Se realizaron un total de 12 encuestas aplicadas a Gerentes, Jefes y Coordinadores, en esta sección se muestran los resultados obtenidos de las preguntas abiertas, se estructuraron las respuestas de acuerdo a la similitud de las mismas, agrupando aquellas coincidentes o parecidas.



**Figura 26. Evaluación de la visión de NHZL.**

Fuente: Elaboración propia

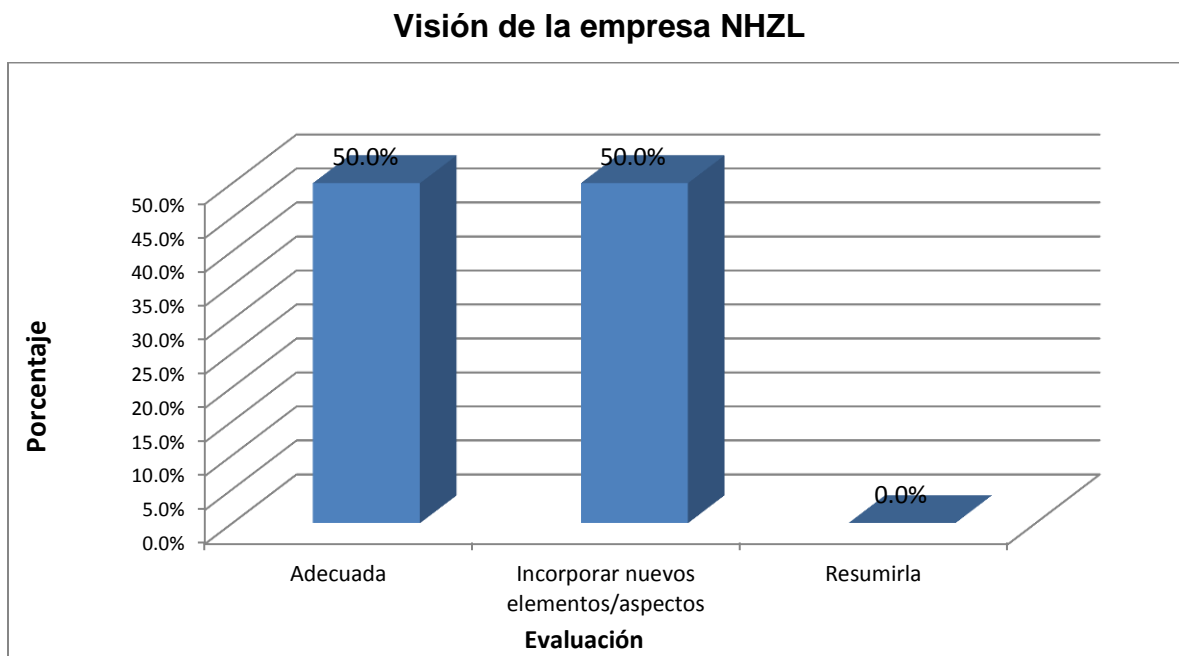
El 58.33 % de los entrevistados en los puestos de importancia y de alta responsabilidad dentro de la empresa, conocedores de la Misión y responsables de transmitirla a su

personal a cargo opinan que la visión debe incorporar nuevos elementos u aspectos como ser:

- ✓ Incorporar a la declaración de la gestión del clima laboral
- ✓ Definir de forma clara la conservación del medioambiente, por ser una empresa cuya explotación tiene un impacto directo sobre el mismo.
- ✓ Ampliar el aspecto de Responsabilidad social empresarial.
- ✓ Incorporar la gestión de la satisfacción de los colaboradores.
- ✓ Énfasis en el aprovechamiento de los recursos materiales, económicos etc.

41.67 % de los entrevistados opinan que la misión es adecuada, considerando que está completa y apropiada para la empresa y ninguno de los encuestados empleados considera que la Misión debe ser resumida.

La misión es una variable positiva para la empresa (+), ya que ésta genera compromiso entre los colaboradores y la empresa.



**Figura 27. Evaluación de la visión de NHZL**

Fuente: Elaboración propia

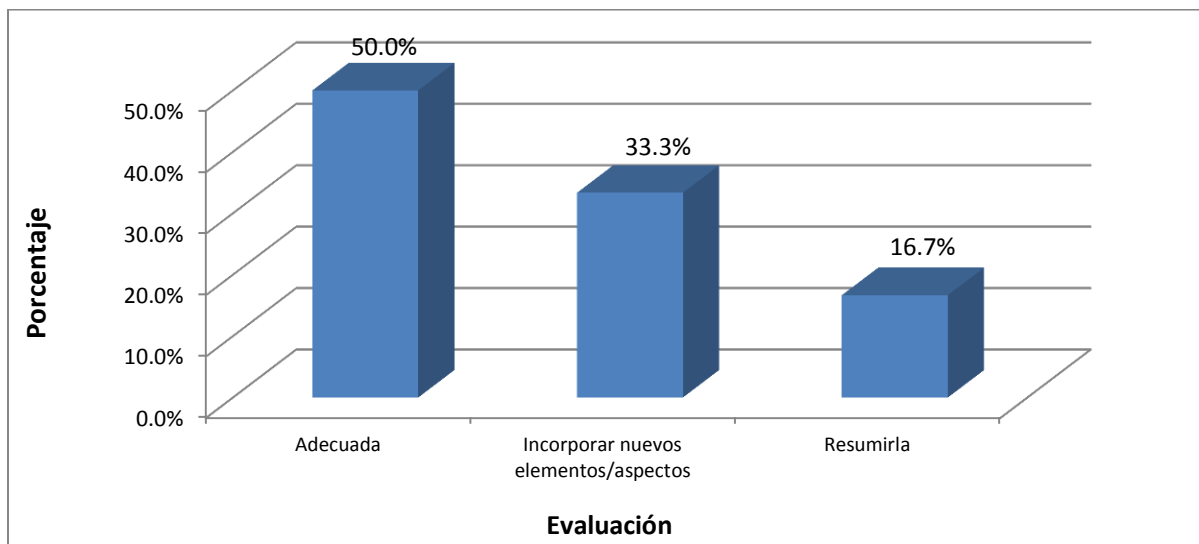
El resultado anterior sugiere que la visión debe ser revisada y adecuada debido a que hay un 50% de los entrevistados que respondieron que debe incorporar nuevos elementos, los niveles del I al IV nivel de la empresa

Los nuevos elementos que el personal encuestado sugiere son los siguientes:

- ✓ Establecer plazo de cumplimiento
- ✓ Agregar la gestión de bienestar laboral de forma más amplia.
- ✓ Definir como se demuestra el compromiso social
- ✓ Incorporar el factor optimización de recursos y competitividad.

La Visión es una variable positiva para la empresa (+), ya que ésta genera compromiso e identificación entre los colaboradores y la empresa.

### Política de Gestion Integrada (GI) de NHZL



**Figura 28. Evaluación de la política de GI de NHZL**

Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados demostraron conocer la política de GI y en un 50% coincidieron en que es adecuada de acuerdo al giro del negocio, a las operaciones y a la filosofía empresarial, cabe mencionar que para el sistema de gestión integrado de la empresa la política de GI es la declaración filosófica más importante de la empresa y

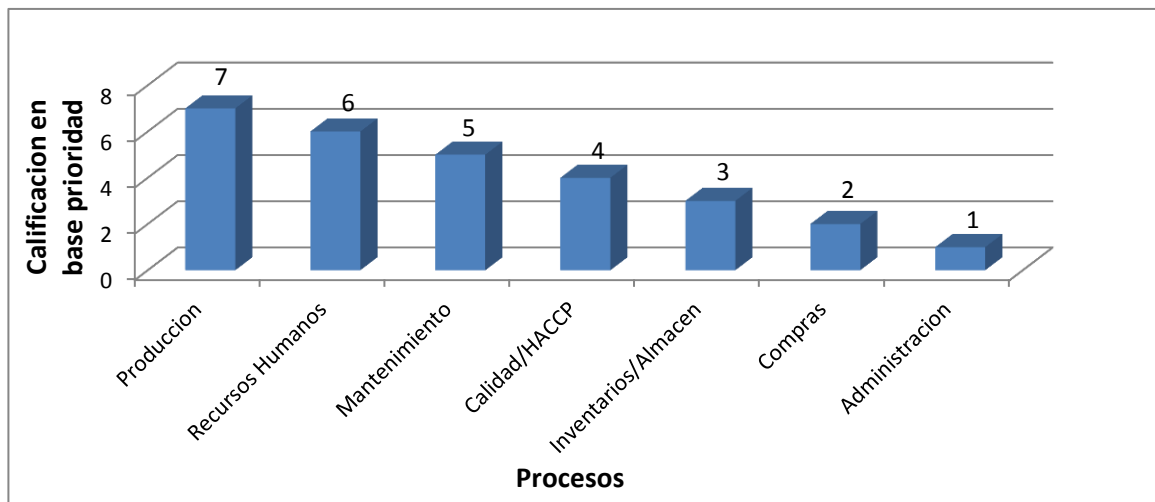
refleja su compromiso con los diversos sistemas de la empresa como ser: Seguridad y salud ocupacional, inocuidad, calidad y medioambiente.

Sin embargo la política de GI tiene oportunidad de mejora según consideración del resto de los entrevistados por lo que empresa puede hacer una revisión de la misma, los nuevos elementos sugieren que se debe incorporar nuevos elementos/aspectos los cuales son los siguientes:

- ✓ Incorporar la gestión del clima laboral.
- ✓ Incorporar la gestión de bienestar animal debido a que el Grupo NOVAHONDURAS es una empresa de cultivo de camarones y trabaja bajo la norma Global Gap la cual exige que se gestione el bienestar animal durante el cultivo de los organismos.
- ✓ Se debe incluir conceptos de Responsabilidad social empresarial
- ✓ Incluir la gestión de producción más limpia.

La Política de GI es una variable positiva para la empresa (+), ya que los colaboradores se sienten identificados y comprometidos con la empresa.

### Áreas/procesos de la empresa evaluadas como críticas dentro del procesamiento y exportación de camarón en NHZL



**Figura 29. Grado criticidad de las áreas/procesos de la empresa**

Fuente: Elaboración propia

Se evaluaron las 7 áreas/procesos involucradas dentro de las operaciones de NHZL con el fin de someter a consideración de los Gerentes, Jefes y Coordinadores las áreas consideradas como críticas o de mayor impacto sobre el logro de la estrategia de la organización, siendo la máxima calificación 7 (mayor criticidad) y 1 la de menor criticidad.

El área/proceso de Producción fue calificado con el que más impacto sobre el logro de la estrategia de la empresa, 33.3% de los encuestados coincidieron en esto.

La segunda área calificada como crítica Recursos Humanos con un 33.3% esto vinculado con los objetivos estratégicos propuestos para la empresa donde se plantea que debe haber sistemas de gestión de competencias para dotar de personas idóneas para el desarrollo de las actividades, así como sistemas de evaluación del desempeño del personal para maximizar los resultados de producción.

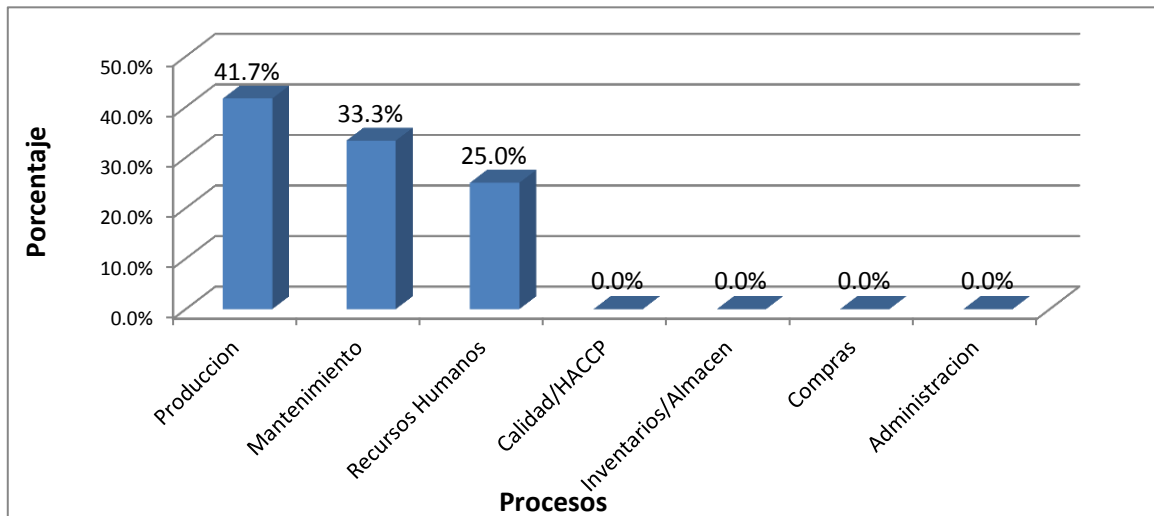
Mantenimiento fue calificado como el tercer proceso crítico dentro de la empresa con un 25% de los entrevistados, esto debido a que la maquinaria/equipo y el buen funcionamiento de las instalaciones permiten optimizar los tiempos de proceso de camarón, a reducir las demoras y paradas en el proceso y por ende a reducir los costos de operación y maximizar las utilidades.

El proceso calificado por los Gerentes, Jefes y Coordinadores como el que menos impacta en el logro de la estrategia fue Administración.

La evaluación de las áreas de la empresa es una variable positiva (+) porque se están identificando como críticos aquellos procesos que están directamente vinculados con la estrategia de la empresa, aunque se debe estudiar más a fondo esta variable mediante un estudio de **Cadena de valor**.



### Evaluación de las áreas/procesos de NHZL que tienen un bajo desempeño y debe mejorar



**Figura 30. Evaluación de las áreas de NHZL que deben mejorar**

Fuente: Elaboración propia

El área que según los Gerentes, Jefes y Coordinadores de la empresa sugieren deben mejorar de forma prioritaria es Producción con un 41.1%, lo que significa que es el área percibida de más alto impacto sobre la producción y por ende en el logro de la estrategia de la organización, la segunda área es Mantenimiento esto se debe a que en la empresa existe variedad de maquinaria y equipo fundamental para las operaciones, por lo que paros o fallas en las maquinas generan perdidas económicas importantes.

Vinculando esto con el grafico anterior se puede observar que Producción, Mantenimiento y Recursos Humanos, son precisamente las 3 áreas calificadas como mas criticas o de mayor impacto sobre la estrategia de la organización y en las que se están observando el más bajo desempeño, por lo que a nivel gerencial se deben encaminar acciones y un plan de mejora para potenciar el desempeño de estas áreas debido a que son de mucho interés para la empresa por estar vinculadas directamente con el logro de la estrategia y los objetivos económicos de la organización.

## **Información recolectada de la entrevista aplicada a Gerentes, Jefes y Coordinadores de NHZL sobre propuestas de mejora para las áreas críticas.**

### **✓ Producción:**

1. Mejorar la calidad de la materia prima para reducir los tiempos de proceso y empaque y minimizar las demoras por inspección y rechazo de defectos de calidad.
2. Implantar un sistema o herramienta de control de tiempos y demás variables para estandarización y reducción de tiempos de proceso.
3. Incorporar estándares de desempeño para incrementar la productividad y mejora continua.

### **✓ Mantenimiento**

1. Adquisición de nuevos equipos con menor consumo energético y óptimo funcionamiento, ya que los de ahora son obsoletos.
2. Contar con inventario de repuestos críticos para evitar demoras en los mantenimientos preventivos y con estas fallas en los equipos.

### **✓ Recursos humanos**

1. Mejorar el sistema de capacitación y entrenamiento para dotar a los colaboradores de las competencias técnicas y personales para mejorar el desempeño.
2. Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal implantación de exámenes psicométricos.
3. Atención efectiva a quejas o sugerencias por parte de los colaboradores.
4. Diseñar un sistema de motivación del personal en base a compensaciones de acuerdo a logros/metras.

### **✓ Calidad/HACCP**

Contar con un laboratorio de análisis microbiológicos para eficientar los tiempos de entrega de resultados de análisis que inciden en la liberación de producto para exportaciones.

## Análisis

Las propuestas de mejora anteriores son información relevante que se puede tomar con insumo para el planteamiento de objetivos estratégicos, ya que son el reflejo de la evaluación y percepción de personas con conocimiento de la estrategia de la empresa, de los resultados actuales de la organización y con puestos de responsabilidad que influyen directamente sobre el logro de los objetivos de NHZL.

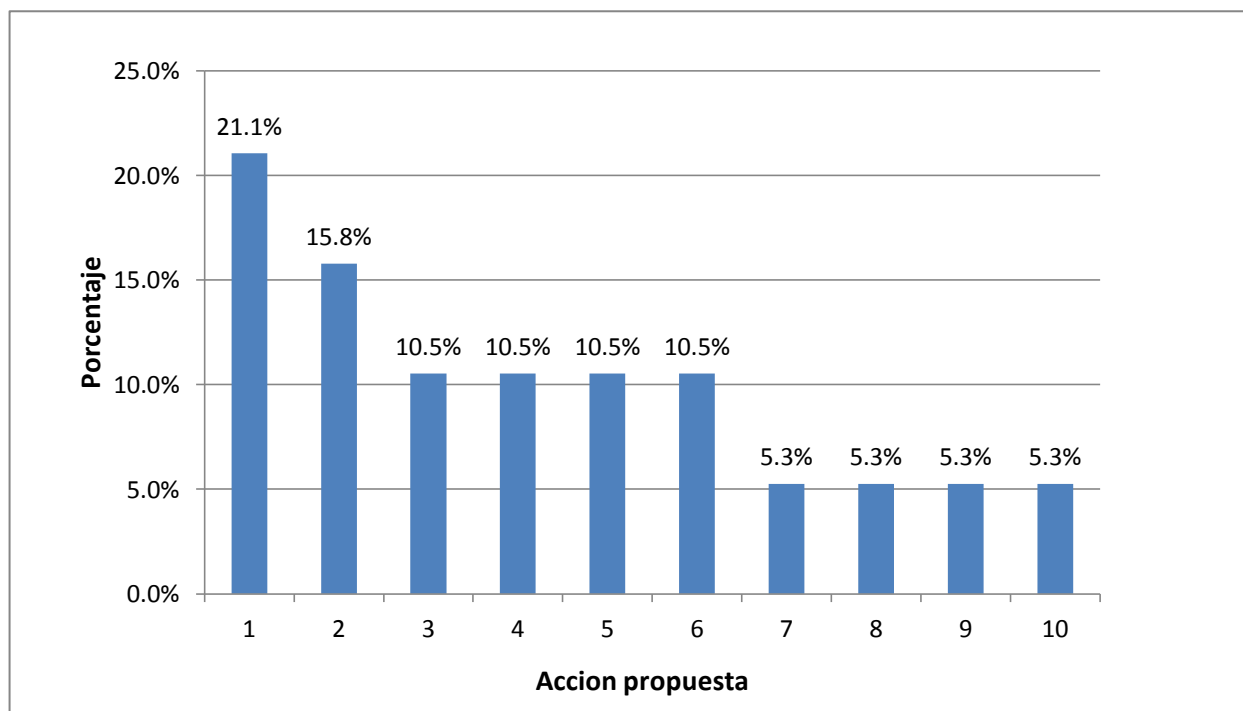
### Acciones para la eficiencia operativa en NHZL

**Tabla 14. Acciones propuestas por los entrevistados para mejorar la eficiencia operativa NHZL**

N°	ACCIONES PARA LA EFICIENCIA OPERATIVA EN NHZL	Frecuencia	%
1	<b>Incrementar la producción en planta, a través de la adquisición de materia prima superior a los 3.5 millones de Kilogramos/ anuales</b> (mejorando la sobrevivencia del camarón e invirtiendo en sistemas de producción intensiva).	4	21.1%
2	<b>Mejorar la calidad de la materia prima originada por mal manejo en la cosecha</b> para evitar pérdidas económicas por empaque en segunda calidad.	3	15.8%
3	<b>Optimizar los recursos; Mano de obra y energía eléctrica</b> que representan los mas altos costos de procesamiento.	2	10.5%
4	<b>Incorporar en los puestos de trabajo personal con las competencias técnicas y personales</b> requeridas para reducir tiempos de operación y costos por defectos.	2	10.5%
5	<b>Mejorar el programa de mantenimiento preventivo para reducir costos por fallas</b> (optimizar el funcionamiento de maquinas clasificadoras, equipos de congelación etc.)	2	10.5%
6	<b>Sistema eficaz de evaluación del desempeño y compensaciones en base a logros/metras.</b>	2	10.5%
7	<b>Inventario disponible y adecuado de materiales/partes para maquinaria/equipos</b> en base a la prioridad de la operación para todos los procesos.	1	5.3%
8	<b>Planificación eficaz de las operaciones de producción</b> que minimice los tiempos muertos, retrabajos, demoras etc., <b>a través de herramientas de gestión.</b>	1	5.3%
9	Bajar los costos de producción de las fincas de la empresa, mejorando el Factor de Conversión Alimenticia (FCA, bajarlo), <b>para adquirir el producto a un costo mas competitivo.</b>	1	5.3%
10	<b>Reemplazo planificado de equipos obsoletos para la optima operación de la instalación.</b>	1	5.3%
Total		19	100.0%

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra 10 acciones propuestas por los Gerentes, Jefes y Coordinadores de NHZL para el logro de la eficiencia operativa, los cuales recogen las principales acciones asociadas en estas ideas principales.



**Figura 31. Propuestas de acciones a tomar para el logro de la eficiencia operativa en NHZL**

Fuente: Elaboración propia

Según las propuestas de acciones estratégicas de los entrevistados la principal de todas radica en el incremento de la producción a través de la adquisición de mayor cantidad de materia prima (camarón), esto se debe a que la planta de proceso tiene una demanda insatisfecha en cuanto a los volúmenes que puede proveer a cada cliente, la capacidad de producción de la empresa está por debajo de los 3 millones de Kilogramos y según información de la Gerencia de planta se necesita por encima de 3.5 millones de kilogramos para satisfacer esta demanda y disminuir los costos de producción ya que estos se ven directamente afectados por las cantidades producidas.

En segundo lugar se propuso la mejora de la calidad de la materia prima al reducir los defectos de calidad originados en la cosecha, como una de las acciones estratégicas prioritarias esto debido a que la empresa cuenta con especificaciones de clientes por cada tipo de producto elaborado las cuales son altamente exigentes, lo que indica que si un producto no cumple con las especificaciones de un cliente exigente debe ser

destinado a otro con menor grado de exigencias lo que repercute en pérdidas económicas al vender a un precio más bajo.

Por lo anterior la empresa debe enfocarse en las primeras 2 acciones propuestas como insumos informativos para el planteamiento de los objetivos estratégicos, la producción para el 2012 de NHZL fue de 2.8 millones de Kilogramos, sin embargo basado en el conocimiento de los entrevistados estos sugieren que se necesitan producir arriba de 4 millones de kilogramos por el logro de la eficacia operativa de NHZL.

Se puede concluir que la variable eficiencia operativa es positiva (+) debido a que se han identificado acciones y según la Gerencia de Planta su implementación es factible.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. La empresa NHZL actualmente tiene mercados muy bien definidos debido a la estrategia del grupo corporativo al que pertenece lo cual consiste en una integración vertical lo que le permite tener contratos de aprovisionamiento con los clientes, sin embargo esta es una limitante ya que existe una política burocrática y centralizada por parte del grupo corporativo lo que no permite a NHZL abrirse a nuevos mercados a través de una gestión interna.

Ampliar la cantidad de clientes y de países destinos que proporcionen más oportunidades de ventas a la empresa, incorporando una estrategia de expansión de mercados.

2. Las exportaciones de la empresa se han incrementado en un 19% en el 2012, siendo su principal país de exportación España con un total de 2269,106.05 kg exportados y su principal cliente Bajamar Séptima ubicado en ese mismo país, sin embargo la NHZL cuenta con una capacidad de procesamiento limitada tanto para los productos fabricados actualmente como para expandirse y diversificar en productos de valor agregado, necesita hacer inversiones en expansión de la capacidad de congelación, procesamiento y almacenamiento para procesar mayor cantidad de productos.
3. La empresa cuenta con clientes fidelizados esto se ve reflejado en el nivel de satisfacción de los mismos el cual está en un 93% como promedio global, lo que sugiere que NHZL está cumpliendo con las especificaciones del cliente y proporcionando productos de calidad, una de las sugerencias del cliente está enfocada en mejorar los tiempos de entrega de los productos, vinculante con esto la variable que los empleados perciben como mas importante para lograr la satisfacción del cliente es la Inocuidad con un 73.3% seguido con un 26.7%, los empleados no perciben la variable empaque y precio como factores importantes.

4. La tecnología de información empleada por NHZL necesitar ser mejorada o actualizada, un 50% de los entrevistados y encuestados opinan que debe mejorar y respectivamente un 25% agregan que no es adecuada, solamente el restante 25% consideran que la tecnología de información funciona acorde a las necesidades de la empresa.
5. El personal de NHZL en los niveles Gerenciales, Jefatura, Coordinaciones y Asistentes/Responsables (según los resultados de la entrevista y la encuesta) el 100% se identificó y se mostró comprometida con la Misión, Visión y Política de GI, lo que es una fortaleza para la empresa al tener personal comprometido con la filosofía empresarial sin embargo la Estrategia de la empresa va más allá de eso, se trata de plantear un modelo de gestión que esté alineada con el logro de la misma y que cuente con mecanismos de evaluación claros eficaces.
6. Por ser los valores de una empresa aquella que la identifica con su negocio y formas de actuar de sus colaboradores es de suma importancia conocer la percepción de los empleados en cuanto a esto; los valores que los entrevistados/encuestados sugirieron para la empresa son: Compromiso 18%, Trabajo en equipo 18%, responsabilidad 14%, Flexibilidad 11% y Honestidad 10%, por lo que se deben considerar al momento de hacer una revisión y aprobación de los valores.
7. Es fundamental la evaluación de la estrategia para ello previo a esta evaluación se debe contar con objetivos estratégicos documentados y difundidos a todas las esferas de la organización, los entrevistados/encuestados de NHZL coincidieron en un 19.4% en que uno de los objetivos debe ser: Implementar, mantener y mejorar los mecanismos de desarrollo del talento humano, a través de la capacitación y entrenamiento continuo, seguido por un 14% que consideran otro de los objetivos debe ser; Controlar permanentemente los costos de operación a través de la administración eficiente del presupuesto operativo y de inversión, analizando estos dos objetivos se observa un claro enfoque en el desarrollo del talento y su

impacto sobre el éxito de la operación y por otra parte se ve analiza un claro enfoque sobre el control de costos y la eficiencia operativa.

8. Los procesos identificados por los Gerentes, Jefes y Coordinadores de NHZL como de mayor impacto sobre las operaciones fueron Producción, Recursos Humanos y Mantenimiento, los cuales a su vez esos tres áreas/procesos fueron directamente coincidentes como las áreas evaluados por los entrevistados que necesitan mejorar mucho y de forma rápida así: Producción 41.7%, Mantenimiento 33.3 y Recursos Humanos 25%.
  
9. La Estrategia competitiva de la empresa requiere de acciones vinculantes con los objetivos estratégicos de la misma, los entrevistados propusieron como las dos acciones para el logro de la eficiencia operativa lo siguiente: Incrementar la producción en planta, a través de la adquisición de materia prima superior a los 3.5 millones de Kilogramos/anuales (mejorando la sobrevivencia del camarón e invirtiendo en sistemas de producción intensiva) con un 21.1% seguido de Mejorar la calidad de la materia prima originada por mal manejo en la cosecha para evitar pérdidas económicas por empaque en segunda calidad con un 15.8%, lo que indica que la empresa deberá tomar en cuenta estos resultados para el establecimiento de sus objetivos y acciones estratégicas.



## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Incrementar la competitividad mediante el incremento de la producción de productos actuales e incursionar con los productos de valor agregado, para ello se deben de buscar fuentes de financiamiento para la inversión en las fincas de producción de camarón que permitan expandir los sistemas de cultivo intensivos que provean mayores volúmenes de materia prima a la planta de proceso.
2. Pese a que existe una alta satisfacción de los clientes se puede seguir mejorando a través de la realización de una Planeación eficaz que incluya la programación de pedidos y la reducción en los tiempos de procesamiento para lograr una máxima satisfacción.
3. Adecuar la tecnología de información a las necesidades operativas de la empresa y a las exigencias actuales del mercado, mediante la incorporación de tecnología de código de barras, control informatizado de inventarios en proceso, para generar información confiable y oportuna a los interesados dentro de la empresa.
4. Diseñar un plan estratégico con enfoque en indicadores de gestión basado en Balance ScoreCard que permita a la organización el planteamiento adecuado de la estrategia corporativa, el establecimiento de objetivos que persigan a la estrategia, indicadores y acciones que pueden ser medibles y evaluados para el incremento de la competitividad mediante un sistema de evaluación eficaz.
5. Establecer valores acorde a la estrategia de la organización, al giro del negocio y la filosofía empresarial de manera que orienten el comportamiento y la cultura organizacional, estos valores deberán ser adecuadamente socializados y conocidos por todos los miembros de NHZL y ser medidos.
6. Organizar un equipo de ejecutivos o personas con responsabilidad o autoridad dentro de NHZL que realicen la adecuación de la estrategia corporativa así como

el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño que pueda ser vinculante con las recompensas dentro de la organización tales como bonificaciones, incentivos, reconocimientos etc. A manera de garantizar un alto desempeño en los indicadores de la organización.

7. Establecer un estudio del entorno interno de la empresa basado en la herramienta de "Cadena de Valor" que permita identificar de manera sistemática los procesos críticos dentro de la organización así como su categorización, recomendando esta información sea utilizada por la Gerencia para la gestión de acciones de mejoramiento continuo en esos procesos de manera que se maximice su desempeño.
8. Realizar un estudio del entorno interno y externo de la empresa para el establecimiento de los objetivos e involucrar a todo el personal para asegurar el éxito en la implementación, seguimiento y mejora de las acciones que llevara a NHZL a la eficacia operativa.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **LINEAMIENTOS PARA LA ADECUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON ENFOQUE EN INDICADORES DE GESTION**

#### **6.1 CONSIDERACIONES PREVIAS**

A continuación se plantea un análisis de la Estrategia corporativa de la empresa NHZL siguiendo la metodología para la implementación de la herramienta de gestión BSC creada en 1992 por los doctores Robert Norton y David Kaplan de la Universidad de HARVARD y aplicada desde esos tiempos con éxito en múltiples empresas a nivel internacional.

##### **6.1.1. IMPORTANCIA DE LA HERRAMIENTA DE GESTION ESTRATEGICA**

- ✓ Traducir la estrategia en términos operacionales, de modo que todos puedan entender y vislumbrar cómo contribuir estratégicamente en la organización.
  
- ✓ Alinear la Organización a la Estrategia, a partir del desarrollo y compromiso de todos sus miembros.
  
- ✓ Transformar la estrategia en una tarea de todos a través de la contribución personal para implementar la estrategia.
  
- ✓ Convertir la estrategia en un Proceso Continuo, a través del aprendizaje y las constantes revisiones.
  
- ✓ Movilizar la organización a través del Liderazgo Ejecutivo, para así promoverla transformación.

## 6.2 PLANEACION ESTRATEGICA

### 6.2.1 FILOSOFIA INSTITUCIONAL

#### 6.2.1.1 Misión

##### Misión actual

NOVAHONDURAS es una empresa sustentable dedicada a producir, procesar y exportar camarón con los estándares de Calidad e Inocuidad requeridos por los mercados Internacionales, enfocados en la satisfacción del cliente, en la mejora continua de nuestros procesos, en el cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos Nacionales e Internacionales, conservando el entorno del medio ambiente y contribuyendo con la sociedad a través de la generación de empleo.

**Tabla 15. Criterios del tamiz para evaluar la misión**

Criterios	Evaluación de la misión actual	
	cumple	No cumple
Definir su propósito comercial y razón social	X	
Cobertura geográfica o su postura como líder	X	
Definir productos o servicios actuales	X	
Definir especificaciones de calidad del cliente	X	
Grupos de clientes a los que se dirige	X	
Capacidades tecnológicas y comerciales		X

Fuente: (Arthur A. Thompson Jr. A.J Strickland, 2008, pág. 24)

#### Resultados del tamiz de la Misión

La misión actual de la empresa NHZL y de acuerdo a los criterios del tamiz planteados en el libro de Administración Estratégica, esta misión cubre la mayoría de los criterios y solo faltaría definir las capacidades tecnológicas y comerciales. Adicionalmente y en base a los resultados de la entrevista aplicada al personal de alto mando y mandos intermedios de NHZL en los que 58.33% sugieren incorporar algunos criterios tales como:

- ✓ Incorporar a la declaración de la gestión del clima laboral

- ✓ Definir de forma clara la conservación del medioambiente, por ser una empresa cuya explotación tiene un impacto directo sobre el mismo.
- ✓ Ampliar el aspecto de Responsabilidad social empresarial.
- ✓ Incorporar la gestión de la satisfacción de los colaboradores.
- ✓ Énfasis en el aprovechamiento de los recursos materiales, económicos etc.

### **Misión propuesta**

NOVAHONDURAS es una empresa sustentable dedicada a producir, procesar y exportar camarón con los estándares de Calidad e Inocuidad requeridos por los mercados Internacionales, enfocados en la satisfacción del cliente, en la mejora continua de nuestros procesos, con el mejor talento humano, la tecnología y equipos adecuados, comprometidos con el cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos Nacionales e Internacionales, conservando el entorno del medio ambiente y creando un entorno apropiado para nuestros colaboradores y la sociedad a través de la generación de empleo y programas de proyección social.

#### **6.2.1.2 Visión**

##### **Visión actual**

Ser una empresa líder en la industria acuícola a nivel internacional, a través de la producción y procesamiento de camarón con los más altos estándares de calidad, agregando más valor al producto para incursionar en los mercados más exigentes, manteniendo la filosofía de la mejora continua, respeto al medio ambiente y compromiso social.

## Criterios del tamiz para evaluar la Visión

**Tabla 16. Características de una visión estratégica bien redactada**

Evaluación de la Visión		
	Cumple	No cumple
<b>Gráfica</b>	X	
<b>Viable</b>	X	
<b>Direccional</b>		X
<b>Centrada</b>	X	
<b>Deseable</b>	X	
<b>Flexible</b>	X	
<b>Fácil de comunicar</b>	X	

Fuente: (Arthur A. Thompson Jr, 2007)

### Resultados del tamiz de la Visión

La visión actual carece de una dirección a futuro, ya que no establece la fecha la que se quiere alcanzar dicha visión y poder evaluar si la empresa si se ha cumplido o no, o si la empresa está encaminada a dicha visión. En base a los resultados de la entrevista aplicada al personal de alto mando y mandos intermedios de NHZL, el 50% opinaron que la visión puede incorporar elementos los cuales se plantean a continuación:

- ✓ Establecer plazo de cumplimiento
- ✓ Agregar la gestión de bienestar laboral de forma más amplia.
- ✓ Definir como se demuestra el compromiso social
- ✓ Incorporar el factor optimización de recursos y competitividad.

### Visión propuesta

En el año 2018 seremos una empresa líder en la industria acuícola a nivel internacional, a través de la producción y procesamiento de camarón con los más altos estándares de calidad, agregando más valor al producto para incursionar en los mercados más exigentes, manteniendo la filosofía de la mejora continua, respeto al medio ambiente, a nuestros colaboradores y compromiso social.

### **6.2.1.3 Política de Gestion integrada (GI)**

#### **Política de GI actual**

En NOVAHONDURAS nos comprometemos a establecer relaciones solidas con nuestros clientes, satisfaciendo y excediendo sus expectativas, fomentando el trabajo en equipo y mejoramiento continuo para poder producir, procesar y exportar camarón basados en las normas de Calidad e inocuidad alimentaria, mejorando la rentabilidad y comprometidos con nuestros colaboradores en lograr los más altos estándares de desempeño en seguridad y salud ocupacional con enfoque en prevención de riesgos en el desarrollo de las actividades en los lugares de trabajo, reconociendo la conservación del medioambiente como uno de nuestros principios rectores, fundamentados en la prevención de la contaminación, en el manejo ambiental sostenible, respeto a la legislación nacional, convenios internacionales y normas aplicables, promoviendo la participación de sus colaboradores y socios estratégicos.

#### **Resultados del análisis de la Política de Gestion Integrada**

Para la evaluación de la Política de GI se utilizaron únicamente los resultados de la entrevista realizada a los altos mandos y mandos intermedios de NHZL, en la cual un 33.3% sugieron incorporar nuevos elementos y un 16.7 % sugiere resumirla debido a que la encuentra extensa y difícil de socializar o explicar a los niveles operativos para crear un arraigo con la organización a través de ella. Los nuevos elementos propuestos a incorporar son los siguientes:

- ✓ Incorporar la gestión del clima laboral.
- ✓ Incorporar la gestión de bienestar animal debido a que el Grupo NOVAHONDURAS es una empresa de cultivo de camarones y trabaja bajo la norma Global Gap la cual exige que se gestione el bienestar animal durante el cultivo de los organismos.
- ✓ Se debe incluir conceptos de Responsabilidad social empresarial
- ✓ Incluir la gestión de producción más limpia.

## **Política de Gestión de Integrada propuesta**

En NOVAHONDURAS nos comprometemos a establecer relaciones solidas con nuestros clientes, satisfaciendo y excediendo sus expectativas, fomentando el trabajo en equipo y mejoramiento continuo para poder producir, procesar y exportar camarón basados en las normas de Calidad e inocuidad alimentaria, mejorando la rentabilidad y comprometidos con nuestros colaboradores en lograr los más altos estándares de desempeño en seguridad y salud ocupacional con enfoque en prevención de riesgos en el desarrollo de las actividades en los lugares de trabajo, reconociendo la conservación del medioambiente como uno de nuestros principios rectores, fundamentados en la prevención de la contaminación, en una acuicultura sostenible mediante el bienestar animal durante el cultivo del camarón, el respeto a la legislación nacional, convenios internacionales y normas aplicables, promoviendo la participación de sus colaboradores y socios estratégicos mediante programas de responsabilidad social.

### **6.2.1.4 Valores**

Actualmente NHZL no cuenta oficialmente con valores documentados y oficializados, existe unos valores propuestos por el departamento de Recursos Humanos sin embargo esto están en proceso de revisión para ir a una posterior aprobación por lo que el tamiz de criterio de valores se aplicaran a los resultantes en la entrevistas y encuestas para poder sugerir a la empresa la incorporación de los mismos a su conjunto de valores que están en proceso de revisión.

Valores resultantes en la encuesta

1. Compromiso
2. Trabajo en equipo
3. Responsabilidad
4. Flexibilidad
5. Honestidad



**Tabla 17. Criterios del tamiz para evaluar los valores**

Criterio	Evaluación Valores Actuales	
	Cumple	No cumple
Congruente con el giro del negocio	X	
Que sustente los valores de los Directivos	X	
Están integrados en la cultura corporativa	X	
Se refleja en la conducta diaria de los colaboradores y de la empresa.	X	
Que sean parte de la gestión gerencial y Operativa.		X
Que sean medibles		X

Fuente: (Arthur A. Thompson Jr, 2007)

### Resultados del tamiz de los valores

Considerando los criterios del tamiz, en los criterios donde ha resultado cumplimiento es porque están incluidos en la cultura organización, los valores de los altos mandos y mandos intermedios y se reflejan en la conducta de la empresa ya que los colaboradores respondieron que esos valores son adecuados para NHZL.

Sin embargo estos valores por el hecho de ser una propuesta no son aun parte de la gestión gerencial y operativa, además a estos valores hace falta incorporar los indicadores para que sean medibles por la empresa o los mismos empleados.

Según la entrevista/encuesta estos valores tuvieron los siguientes resultados.

1. Compromiso (18%)
2. Trabajo en equipo (18%)
3. Responsabilidad (14%)
4. Flexibilidad (11%)
5. Honestidad (10%)

El resto corresponde a diversos valores propuestos.

## Definición de los Valores Propuestos

1. **Compromiso:** Enfocados en cumplir las expectativas de nuestros clientes y atender sus necesidades.
2. **Trabajo en Equipo:** Cada miembro de nuestra empresa se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, con una actitud de servicio y colaboración.
3. **Responsabilidad:** Ofreciendo integridad, confiabilidad y cooperación a clientes y colaboradores, bajo un enfoque de sostenibilidad económica, social y ambiental.
4. **Flexibilidad:** Tolerancia, adaptabilidad y la actitud ante nuevas ideas, hechos o situaciones distintas.
5. **Honestidad:** Actuar de acuerdo con cómo se piensa y se siente. respeto a la verdad.

## Indicadores para medir los Valores

### ✓ **Compromiso**

Índice de rotación del personal

Índice de satisfacción laboral global

Índice de ausentismo (faltas no autorizadas al trabajo)

### ✓ **Trabajo en equipo**

Índice de alta participación de los empleados

Índice de creatividad y entusiasmo

Índice habilidades desarrolladas por los empleados

Índice de participación en reuniones de trabajo

### ✓ **Responsabilidad**

Índice cumplimiento en tiempo y calidad en las tareas y objetivos

Índice de estándares de cumplimiento en las asignaciones

✓ **Flexibilidad**

Índice de participación en nuevos programas o sistemas

Índice de cumplimiento en la asignación de nuevas tareas

✓ **Honestidad**

Índice de confianza

Índice de abuso de sistemas informáticos

Índice de abuso de poder

### 6.2.2 ANALISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno se realizó mediante dos mecanismos que ayudan a conocer la posición de la empresa y su ambiente interno y externo.

#### 6.2.2.1 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Procesos de producción homologados.	1. Capacidad limitada en almacenamiento de producto terminado.
2. Empresa verticalmente integrada.	2. Cantidad limitada de productos, no hay capacidad instalada para producción de camarón con de valor agregado.
3. Parte de una gran corporación con presencia mundial y con marca y productos reconocidos.	3. Muchas fincas individuales con pocas has dispersas en diferentes sitios lo que incrementa los costos operativos de todo NOVAHONDURAS.
4. Control de la materia prima, procesos estandarizados de cosecha.	4. Capacidad de congelamiento limitado y deficiente por equipos obsoletos.
5. Ubicación estratégica de la planta de proceso, cerca de las áreas de producción de la materia prima y centros financieros.	5. Políticas de comercialización centralizadas y rígidas, no hay apertura para negociación y venta de producto a otros clientes o mercados.
6. Procesos documentados y estandarizados en todas las áreas.	6. Inexistencia de un sistema eficiente de entrenamiento en el puesto de trabajo para nuevos empleados (competencias técnicas).
7. Se cuenta con asesoría de expertos técnicos de alto nivel dentro del Grupo empresarial que permite adaptar experiencias y tecnologías previamente probadas.	
8. Alto índice de satisfacción de los clientes 93% por cumplimiento de especificaciones	

<p>del producto.</p> <p>9. Contratos de venta/mercado definido para exportación.</p> <p>10. Trabajo en equipo/personal multidisciplinario.</p> <p>11. Personal Calificado, talento humano.</p> <p>12. Compromiso de los empleados.</p> <p>13. Conocimiento de las técnicas de procesamiento.</p> <p>14. Sistema Integrado de Calidad.</p> <p>15. Conocimiento de la producción de camarón entero (principal mercado).</p> <p>16. Liderazgo en Calidad e inocuidad, Certificación IFS/HACCP.</p> <p>17. Oportunidad de realizar pasantías para enriquecer experiencias en demás filiales del Grupo Corporativo.</p> <p>18. Se cuenta con un Departamento técnico alimentario a nivel del Grupo Pescanova que realiza investigaciones científicas y ayuda al mejoramiento de la calidad e inocuidad dentro de la empresa.</p>	<p>7. Envíos/despachos de contenedores intermitentes o de flujo lento lo que reduce la capacidad de almacenamiento.</p> <p>8. Demoras en el proceso de empaque por lotes diversos y pequeños.</p> <p>9. Políticas administrativas centralizadas y burocráticas.</p> <p>10. No se cuenta con abastecimiento suficiente de materia prima por parte de las fincas de la empresa para poder operar la mayor parte del año.</p> <p>11. Alta rotación de personal temporal debido a pocos meses de operación durante el año.</p> <p>12. Falta de planes de carrera para el talento humano.</p> <p>13. Toma de decisiones al estilo tradicional y burocrático.</p> <p>14. Falta de equipos/maquinarias funcionales.</p> <p>15. Inexistencia de un sistema automatizado de control de producto en proceso y producto terminado. (código de barras).</p> <p>16. No existe un sistema gerencial de Gestion por competencias.</p> <p>17. Gestion ambiental reciente y proceso de mejora.</p> <p>18. Ausencia de política de incentivos y de evaluación del desempeño eficaz.</p>
---	---

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incursionar en la producción y exportación de productos de valor agregado.</li> <li>2. Incremento de la demanda de camarón en el mercado Mexicana lo que permite hacer ventas de materia prima para acelerar el flujo de efectivo.</li> <li>3. Nuevos mercados en el extranjero, aprovechando el crecimiento mundial de la economía y la tendencia creciente de consumo de camarón.</li> <li>4. Próxima aprobación del Acuerdo de Asociación (UE-CA) en la que se espera un arancel de 0% en el camarón congelado.</li> <li>5. Alza en los precios internacionales.</li> <li>6. Intensificar la producción con los nuevos métodos y tecnologías.</li> <li>7. Posibilidad de adquisición de nuevas fincas por parte del Grupo para incrementar producción</li> <li>8. Ubicación geográfica estratégica.</li> <li>9. Maquilar producto de proveedores independientes que lo requieren.</li> <li>10. Cierre de las importaciones a países asiáticos por enfermedades bacterianas y virales, incrementan la demanda de camarón de otros países.</li> <li>11. Empresas distribuidoras y comercializadoras que ubican el producto procedente de las empresas del Grupo Pescanova.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fluctuación de precios en el mercado internacional.</li> <li>2. Seguridad jurídica.</li> <li>3. Inestabilidad económica y política en el país.</li> <li>4. Políticas ambientales rígidas y trámites burocráticos que dificultan la Renovación de las concesiones y procesos de licenciamiento.</li> <li>5. Falta de financiamiento disponible.</li> <li>6. Estancamiento de las concesiones de has para expansión de producción de camarón por políticas gubernamentales ambientales.</li> <li>7. Sistema de cultivo vulnerable a enfermedades bacterianas y virales que amenazan la producción.</li> <li>8. Fenómenos climatológicos en la zona.</li> <li>9. Cultivo de mismas especies en Asia y demás países productores.</li> <li>10. Contaminación bacteriana que ponen en riesgo la inocuidad del producto y limitan las exportaciones.</li> <li>11. Recesión económica en países europeos donde es comercializado el producto.</li> <li>12. Alza constante de los costos de energía eléctrica y combustible.</li> <li>13. Costo de mano de obra más alta en Centro América.</li> <li>14. Falta de incentivos a la inversión por parte del gobierno.</li> <li>15. Propuestas futuras de eliminar los beneficios por exoneración de impuestos.</li> <li>16. Incertidumbre financiera.</li> </ol>

Fuente: Elaboracion propia

### 6.2.2.2 Análisis PESTELE

#### Análisis Político y Legal

- NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A. esta bajo la cobertura del régimen de Zonas Libres (ZOLI) por lo que al estar bajo este régimen es exonerada de todos los impuestos con el propósito de estimular las exportaciones.
- En Honduras existen leyes complementarias que apoyan la actividad camaronera como la Ley sobre el aprovechamiento de los recursos naturales del mar, la Constitución de la República de Honduras, Ley General del Ambiente, Reglamento del Sistema Nacional de áreas protegidas de Honduras, entre otras.
- Honduras cuenta con una Ley de Pesca de 1959 obsoleta, al no contemplar una normatividad bajo la cual se dirija la actividad de la acuicultura, a la fecha aún se encuentra en el Congreso Nacional como un anteproyecto de ley (FAO, 2006-2013).
- Existen intenciones de apoyo al desarrollo de la actividad acuícola y pesquera a través de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales sin embargo hace falta organización, seguimiento y coordinación en general.
- Existe un desconocimiento de la ley aplicable debido a la falta de supervisión y seguimiento por parte del Estado debido a una variable constante de ambigua definición de competencias y responsabilidades.
- A nivel internacional existen reglamentos y tratados para apoyo de la pesca y la actividad acuícola.
- El trámite y concesión de Licencias ambientales, permisos ambientales y arrendamientos son ambiguos, no están normados de forma equitativa, son burocráticos y dependen de los gobiernos en turno.
- El Grupo NOVAHONDURAS cuenta con once fincas de cultivo de camarón y un laboratorio de larvicultura los cuales están amparadas bajo el Régimen de Importación Temporal (RIT). Por ser la camaricultura una actividad de exportación, la misma opera bajo regímenes de incentivos a la exportación.

## **Análisis Económico**

- Las exportaciones de camarones en Honduras representan la segunda fuente de divisas que genera mayor ingreso.
- Crecimiento en las exportaciones al mercado Europeo y apertura de nuevos mercados en países asiáticos como Japón, Taiwán, etc.
- Según OLDEPESCA (2012, pág. 2) la producción pesquera mundial aumentara un 17 % en los próximos 10 años, esta expansión se deberá principalmente a una contribución por parte de la acuicultura, y ocasionará que alrededor del 45 % del total de la producción pesquera mundial en 2020 sea contribución de esta actividad.
- Principales países importadores de camarón son España, Francia, Inglaterra y Alemania, a esta lista se ha sumado recientemente Mexico.
- Estados Unidos es el principal mercado de exportación de camarón para Honduras.
- Creciente diversificación del producto de camarón con valor agregado como pelados, diferentes tipos de corte y cocinado.
- Existe incentivos a las exportaciones a través de la exención de impuestos por regímenes de Zona libre (ZOLI) y el Régimen de importaciones temporales (RIT).
- El camarón esta categorizado como un producto suntuoso, por lo que no forma parte de la canasta básica de los hondureños, por lo que es un producto muy caro, lo que viene a impactar en las ventas a nivel nacional.
- La oferta de camarón no es constante en el año, debido a que las cosechas se dan desde Abril debido a las condiciones climáticas por lo que se ve limitada la producción en época lluviosa por bajas temperaturas e incremento de enfermedades.
- Los precios internacionales de camarón son muy inconstantes, experimentando altos y bajos en cortos periodos de tiempo, sobre todo por sobreproducción o cambios en la economía en los países de exportación.
- La camaricultura genera 30,000 empleos directos e indirectos y una población beneficiada de 160, 250 personas (ANDAH, 2012).

- La producción de camarón requiere de altas inversiones en infraestructura, equipos y con las últimas exigencias de mercado sistemas de gestión de la información.
- Principales competidores en el mercado del camarón son Ecuador, Argentina, India, Bangladesh, China, Tailandia, Vietnam e Indonesia.
- Demanda creciente de productos del mar y especial de camarón, esto va en aumento desde los últimos diez años tanto a nivel nacional como internacional.

### **Análisis Social**

- Existe oposición de algunas comunidades en la zona sur las cuales alegan que debido al aumento de la camaricultura sus actividades de pesca se ve limitada.
- Mano de obra especializada.
- Existe una fuerte necesidad por la implementación de programas educativos en temas ambientales como manejo de desechos, protección de la flora y fauna etc. sobre todo en comunidades aledañas a actividades de acuicultura.
- Un alto porcentaje de contratación ha sido de mano de obra de las mujeres.
- Bajo Nivel escolar del personal que se emplea en actividades operativas.
- Personal que se emplea para niveles operativos son en su mayoría del área rural, sin embargo no hay dato según la ANDAH.

### **Análisis Tecnológico**

- Debido a la integración vertical Grupo NOVAHONDURAS cuenta con su propio laboratorio de producción de larvas.
- El Grupo NOVAHONDURAS cuenta con instalaciones equipadas de invernaderos que sirven para optimizar la aclimatación de la larva.
- Existe un proyecto en marcha de producción en sistema intensivo con tecnología para la producción de mayores volúmenes de producción.
- Existe un Departamento Técnico Alimentario (DTA) a nivel de la corporación PESCANOVA que desarrolla investigación científica sobre temas de tecnología de procesamiento, inocuidad, desarrollo de bacterias patógenas, características



nutricionales etc. que ayudan a las empresas filiales con el cumplimiento de los estándares requeridos por los clientes.

- Control de enfermedades mediante estudios, investigación y medidas de control.
- Necesidad de un estudio concluyente de producción a bajo costo, reducción de uso de fertilizantes, Probioticos etc. sin afectar el crecimiento y bienestar del camarón en el cultivo.
- Tecnología de punta para el procesamiento y sistemas de control automatizados que mejoran la productividad y el control de calidad.
- Ausencia de un sistema de control de inventarios automatizados con código de barras, lo que dificulta la ubicación de los productos.
- Poco personal interesado y con escaso conocimiento de la investigación científica.
- Personal altamente especializado y entrenado que sale de la empresa por mejor propuesta salarial en otro sector.
- Ausencia de investigación científica a nivel de la camaricultura en la zona por parte de la ANDAH lo que incrementa los costos operativos de la empresa ya que se tienen que hacer a nivel privado.
- Actualmente no existen leyes que apoyen la investigación científica en la camaricultura. Deficiencia presupuestaria para desarrollar investigación.
- Las investigaciones que existen no son concluyentes.

### **Análisis Ecológico**

- Control de desechos es básico para este sector sin embargo no existe un programa eficaz que sea socializado, implementado y vigilado en las áreas urbanas y rurales de influencia con la camaricultura.
- La Secretaria de Recursos naturales y Ambiente (SERNA) realiza auditorias periódicas para constatar el cumplimiento de los requisitos ambientales.
- Normas técnicas de las descargas de aguas residuales a cuerpos receptores y alcantarillado sanitario.
- La deforestación de los bosques de manglar debido a la construcción de

camaroneras.

- La época lluviosa interfiere en la producción debido a que se dificulta el cultivo debido a la mortalidad.

## **Análisis Ético**

- Está en revisión el Reglamento regional OSP-06-13 sobre pesca de camarón, la norma pretende la consolidación de prácticas de captura del camarón a nivel centroamericano, para el uso adecuado de los Dispositivos Excluidores de Tortugas (CentralAmericaData, 2013).
- Código de Conducta para la Pesca Responsable del 31 de octubre de 1995, se incluye la pesca y la acuicultura, que constituyen una fuente vital de alimentos, empleo y comercio en todas partes del mundo, tanto para las generaciones presentes como para las futuras y que por lo tanto deberían llevarse en forma responsable hacia el ecosistema y la biodiversidad (FAO, 2006-2013).
- Existe en Honduras la Ley de Pesca de Honduras de 1959, sin embargo tiene algunas deficiencias o limitantes ya que no incluye las mejoras prácticas ni los lineamientos establecidos en el código de Conducta para realizar una explotación, producción y comercialización sostenible de la pesca y la acuicultura.
- NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A. no Ha comenzado sus acciones para implantar los requisitos y certificarse como una empresa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una medida para promover y realizar un desarrollo económico en armonía con los colaboradores, comunidades vecinas, aprovechamiento de los recursos en el área de influencia de la empresa etc.
- Se cuenta con especificaciones estandarizadas de los productos, materias primas, ingredientes, aditivos etc. ya se adquiridos a nivel internacional o local para dar la garantía de lo que lo que se comercializa y de esta forma evitar el fraude económico.
- Identificación de la normativa, leyes y reglamentos aplicables y cumplimiento de los mismos para promover una operación legal en los diferentes aspectos.

### 6.2.2.3 Relaciones Estratégicas

Se proponen relaciones estratégicas que utilizan el análisis FODA como insumo principal y se buscan unir fortalezas empresariales de NHZL compatibles con el aprovechamiento de las oportunidades del entorno actual para maximizar el éxito, así como unir una fortaleza con una amenaza para minimizar el fracaso.

**Tabla 18. Relaciones Estratégicas**

RELACIONES ESTRATEGICAS FORTALEZAS + OPORTUNIDADES PARA MINIMIZAR IMPACTOS		
Fortalezas	Oportunidades	Relación Estratégica
1. Ubicación estratégica de la planta de proceso, cerca de las áreas de producción de la materia prima y centros financieros. 2. Empresa verticalmente integrada. 3. Parte de una gran corporación con presencia mundial y con marca y productos reconocidos. 4. Control de la materia prima, procesos estandarizados de cosecha. 5. Procesos documentados y estandarizados en todas las áreas. 6. Se cuenta con asesoría de expertos técnicos de alto nivel dentro del Grupo empresarial que permite adaptar experiencias y tecnologías previamente probadas. 7. Alto índice de satisfacción de los clientes 93% por cumplimiento de	1. Incursionar en la producción y exportación de productos de valor agregado. 2. Nuevos mercados en el extranjero, aprovechando el crecimiento mundial de la economía y la tendencia creciente de consumo de camarón. 3. Intensificar la producción con los nuevos métodos y tecnologías. 4. Posibilidad de adquisición de nuevas fincas por parte del Grupo para incrementar producción. 5. Empresas distribuidoras y comercializadoras que ubican el producto procedente de las empresas del Grupo Pescanova.	1. $F4+F5 + O1=$ Se maximizan las exportaciones y la incursión en nuevos mercados. 2. $F6+F7F+11+O6 =$ Se incrementa la producción de manera riesgosa con nuevas tecnologías debido a que el riesgo es bajo por que se cuenta con asesoría y experiencias de empresas hermanas. 3. $F15+F16+O3 =$ Incremento de las posibilidades de incursionar con éxito en nuevos mercados debido al talento humano con se cuenta, empresa certificada y expertos en el procesamiento de productos actuales 4. $F1+F3+F9+O7 =$ Se incrementa la producción con la adquisición de nuevas fincas aprovechando los contratos de aprovisionamiento, ubicación estratégica de la planta de

<p>especificaciones del producto lo que amplía oportunidades de ventas.</p> <p>8. Contratos de venta/mercado definido para exportación.</p> <p>9. Personal Calificado, talento humano.</p> <p>10. Conocimiento de la producción de camarón entero (principal mercado).</p> <p>11. Liderazgo en Calidad e inocuidad, Certificación IFS/HACCP.</p>		<p>proceso y la integración vertical.</p> <p>5. F8+O11= Se amplía la cartera de clientes y maximizan las ventas.</p>
--	--	--

**RELACIONES ESTRATEGICAS FORTALEZAS + DEBILIDADES PARA MINIMIZAR IMPACTOS**

Fortalezas	Amenazas	Relaciones Estratégicas
<p>1. Procesos de producción homologados.</p> <p>2. Empresa verticalmente integrada.</p> <p>3. Parte de una gran corporación con presencia mundial y con marca y productos reconocidos.</p> <p>4. Control de la materia prima, procesos estandarizados de cosecha.</p> <p>5. Procesos documentados y estandarizados en todas las áreas.</p> <p>6. Se cuenta con asesoría de expertos técnicos de alto nivel dentro del Grupo empresarial que permite adaptar experiencias y tecnologías previamente probadas.</p>	<p>1. Fluctuación de precios en el mercado internacional.</p> <p>2. Inestabilidad económica y política en el país.</p> <p>3. Falta de financiamiento disponible.</p> <p>4. Sistema de cultivo vulnerable a enfermedades bacterianas y virales que amenazan la producción.</p> <p>5. Incertidumbre financiera.</p>	<p>1. F2+F3+O3+O5= Se minimiza la inestabilidad económica dentro de la empresa al tener el respaldo financiero del Grupo corporativo.</p> <p>2. F6+F23+25+O4 = Se minimiza la dificultad de renovar trámites legales-ambientales al tener procesos documentados y ordenados.</p> <p>3. F7+F24+O6= Se minimiza la dificultad de seguir aumentando la producción por no haber concesiones al optar por formas de producir con nuevas tecnologías.</p>

<p>7. Contratos de venta/mercado definido para exportación.</p> <p>8. Trabajo en equipo/personal multidisciplinario.</p> <p>9. Personal Calificado, talento humano.</p> <p>10. Compromiso de los empleados.</p> <p>11. Liderazgo en Calidad e inocuidad, Certificación IFS/HACCP.</p> <p>12. Oportunidad de realizar pasantías para enriquecer experiencias en demás filiales del Grupo Corporativo.</p> <p>13. Se cuenta con un Departamento técnico alimentario a nivel del Grupo Pescanova que realiza investigaciones científicas y ayuda al mejoramiento de la calidad e inocuidad dentro de la empresa.</p>		<p>4. <math>F9+A16+A1=</math> Se minimizan los impactos por incertidumbre financiera y fluctuación de precios mediante los contratos de aprovisionamientos existentes entre la NHZL y los clientes.</p> <p>5. <math>F1+F4+A7=</math> Se minimiza la vulnerabilidad al riesgo de enfermedades bacterianas, por los métodos de bioseguridad apropiados, conocimiento del cultivo etc.</p> <p>6. <math>F10+F11+F12+A13=</math> Se minimizan las pérdidas por los altos costos de mano de obra, contando con un equipo humano de calidad y optimizando ese recurso humano.</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

## Análisis de las relaciones estratégicas

### Fortalezas + Oportunidades

Del análisis de las relaciones estratégicas resultaron:

Resultaron **cinco Estrategias FO**; las cuales se pueden observar en la columna 3 (relaciones estratégicas), la empresa puede aprovechar las fortalezas unidas a las oportunidades planteadas para maximizar el éxito de los siguientes factores:

1.  $F4+F5 + O1$  = Se maximizan las exportaciones y la incursión en nuevos mercados.
2.  $F6+F7F+11+O6$  = Se incrementa la producción de manera riesgosa con nuevas tecnologías debido a que el riesgo es bajo por que se cuenta con asesoría y experiencias de empresas hermanas.
3.  $F15+F16+O3$  = Incremento de las posibilidades de incursionar con éxito en nuevos mercados debido al talento humano con se cuenta, empresa certificada y expertos en el procesamiento de productos actuales
4.  $F1+F3+F9+O7$  = Incremento de la producción con la adquisición de nuevas fincas aprovechando los contratos de aprovisionamiento, ubicación estratégica de la planta de proceso y la integración vertical.
5.  $F8+O11$ = Ampliación de la cartera de clientes y maximizan las ventas.

### **Fortalezas + Amenazas**

Del análisis de las relaciones estratégicas resultaron:

Resultaron **seis Estrategias FA**; las cuales se pueden observar en la columna 3 (relaciones estratégicas), la empresa puede aprovechar las fortalezas unidas a las amenazas para minimizar el fracaso de los siguientes factores:

1.  $F2+F3+O3+O5$  = Se minimiza la inestabilidad económica dentro de la empresa al tener el respaldo financiero del Grupo corporativo.
2.  $F6+F23+25+O4$  = Se minimiza la dificultad de renovar trámites legales-ambientales al tener procesos documentados y ordenados.
3.  $F7+F24+O6$  = Se minimiza la dificultad de seguir aumentando la producción por no haber concesiones al optar por formas de producir con nuevas tecnologías.
4.  $F9+A16+A1$ = Se minimizan los impactos por incertidumbre financiera y fluctuación de precios mediante los contratos de aprovisionamientos existentes entre la NHZL y los clientes.
5.  $F1+F4+A7$ = Se minimiza la vulnerabilidad al riesgo de enfermedades bacterianas, por los métodos de bioseguridad apropiados, conocimiento del cultivo etc.

6. F10+F11+F12+A13 = Se minimizan las perdidas por los altos costos de mano de obra, contando con un equipo humano de calidad y optimizando ese recurso humano.

### 6.2.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Factores claves de éxito de NHZL relacionados con las siguientes areas: Finanzas, clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo.

**Tabla 19. Factores claves de éxito propuestos para NHZL**

<b>Perspectiva</b>	<b>Factores claves de éxito</b>
<b>Financiera</b>	Incremento de la rentabilidad de la empresa por disminución de los costos operativos para el incremento de la rentabilidad. Maximizar utilidades por adquisición de materias primas a costos competitivos.
<b>Clientes</b>	Ampliación de la cartera de clientes. Proyectos adaptados a la satisfacción permanente del cliente, mediante la reducción de los tiempos de entrega.
<b>Procesos internos</b>	Cumplimiento de especificaciones técnicas de procesamiento. Disminución de costos de procesamiento a través de la optimización de recursos humanos, materiales, económicos, energía eléctrica etc. Disminución de los reclamos por parte de los clientes. Integración de las etapas del proceso de la recepción de materias primas hasta la expedición de productos terminados. Reducción de tiempos de procesamiento e incremento de los volúmenes producidos. Uso de tecnologías de información para el control de procesos e inventarios. Mejora continua de procesos mediante el uso de herramientas de medición del desempeño de diferentes variables.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Nivel adecuado de satisfacción de los colaboradores (gestión del clima laboral). Entrenamiento en conocimientos y destrezas propias del puesto de trabajo. Mecanismos eficaces y oportunos de evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia

#### 6.2.4 CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor en NHZL es de suma importancia ya que contribuye a identificar las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas. NHZL por ser una empresa industrial orientada a la elaboración de productos derivados de camarón, se hace necesario identificar aquellas actividades prioritarios de fabricación, comercialización, envió y soporte de su producto. En la empresa NOVAHONDURAS ZONA LIBRE se identificaron las siguientes actividades dentro de la cadena de valor:



**Figura 32. Cadena de valor identificada en la empresa**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador

**Actividades Primarias** como las generadoras de valor a la empresa y al cliente final:

- Comercialización: comprende las actividades de comunicación con los clientes, recepción de pedidos, programación de fabricación, negociación de precios etc.
- Manejo de la cadena de abastecimiento: Control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.



- Proceso de fabricación: Comprende actividades de recepción, procesamiento y empaque, congelación y almacenamiento.
- Exportaciones y Ventas: Actividades con las cuales se da a conocer el producto, se organizan los envíos de contenedores, distribución del mismo al cliente final.

### **Secundarias o de apoyo**

- Administración general: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, presupuesto, contabilidad y finanzas, compras.
- Mantenimiento de instalaciones y equipos: buen funcionamiento de los equipos de procesamiento para mantener operativa la planta.
- Recursos Humanos: Búsqueda, selección, contratación y motivación del personal, capacitación y gestión del clima laboral.
- Tecnología: sistemas de información, control de procesos mediante tecnología, Investigación y desarrollo de sistemas de producción para generar valor, procesando con calidad y cuidando los costos.
- Inocuidad (HACCP) y Control de Calidad: actividades de aseguramiento de la calidad del producto, verificación del cumplimiento de las especificaciones del cliente y administración y control del sistema de inocuidad alimentaria.

La empresa debe optimizar las actividades/procesos dentro de la cadena de valor para minimizar costos operativos, evitar actividades improductivas y eficientar los procesos.

- ✓ Los beneficios percibidos por una administración de la cadena de valor son:
- ✓ Aprovechar los efectos de la curva de aprendizaje/experiencias de los colaboradores.
- ✓ Operar las instalaciones a toda su capacidad.
- ✓ Empezar acciones para incrementar volúmenes de ventas y disminuir costos.
- ✓ Reconocer la necesidad de utilizar sistemas o software en línea para alcanzar eficiencia operativa.
- ✓ Adoptar métodos operativos de ahorro de trabajo e insumos.
- ✓ Estar alerta ante las ventajas de costos de contratación externa.

### 6.2.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

**Tabla 20. Objetivos Estratégicos propuestos para NHZL**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico propuesto</b>
<b>Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Minimizar los costos operativos y aumentar la productividad.</li><li>✓ Incrementar las exportaciones para generar rentabilidad.</li></ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Responder de forma oportuna a las solicitudes del cliente brindando retroalimentación eficaz.</li><li>✓ Mejoramiento continuo de la calidad e inocuidad de todos los productos, para maximizar la satisfacción del cliente.</li></ul>
<b>Procesos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Reducir los tiempos de procesamiento a través de la mejora en la calidad de materia prima, administración de paros y demoras.</li><li>✓ Optimización de recursos humanos, materiales, económicos, energía eléctrica etc.</li><li>✓ Integración de las etapas críticas de procesamiento desde la recepción de materias primas hasta la expedición de productos terminados.</li><li>✓ Establecer mecanismos de evaluación del desempeño de procesos.</li></ul>
<b>Aprendizaje y desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Incorporar sistema de incentivos acorde a los resultados de los colaboradores.</li><li>✓ Elevar el nivel de competencias técnicas de los colaboradores para potenciar el desempeño.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

### 6.3 PLAN DE GESTION: EQUIPO DE TRABAJO

La clave del éxito de una estrategia no está en diseñar y tener el mejor plan estratégico, sino en la implementación y en la ejecución de la estrategia para convertirla en acciones y cumplir o superar los resultados que se planearon obtener.

Ante el reto de ir más allá de una propuesta de plan estratégico basado en BSC, este estudio de investigación, propone a la empresa NOVAHONDURAS ZONA LIBRE, integrar un equipo de trabajo que deberá conformarse por personal, con liderazgo, habilidades competitivas, conocedores de la estrategia de la empresa, con autoridad y responsabilidad y sobre todo talento humano comprometido para impulsar el proceso de ejecución de la estrategia.

El principal objetivo de este equipo es liderar todos los cambios en NHZL cuyo principal rol es la implementación, seguimiento y evaluación de la estrategia de la organización.

La propuesta sugiere que el equipo de trabajo BSC esté conformado por una persona representante de cada área/proceso. Entre esas áreas se encuentran: La dirección (Gerencia General y Gerencia de Planta), Producción, Mantenimiento, Calidad/HACCP, Recursos Humanos, Inventarios/abastecimiento, compras y Administración. El equipo será de 9 personas de los cuales se sugiere que el líder sea el representante de la dirección.

### **Apoyo que debe de brindar la empresa para ejecutar una estrategia**

1. Capacitación y entrenamiento para ejecutar con éxito la estrategia.
2. Asignación de recursos suficientes como monetarios y personal disponible.
3. Instalar sistemas de información que permitan al personal de la empresa llevar a cabo de manera competente las funciones estratégicas.
4. Vincular las recompensas y los incentivos directamente con el logro de los objetivos estratégicos: institucionales y financieros.
5. Inculcar una cultura en los empleados que promueva la buena ejecución estratégica.
6. Ejercer un liderazgo firme para impulsar la ejecución estratégica.

## **6.5 INDICADORES SEGÚN OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

La formulación de indicadores tanto financieros como no financieros vinculados al Mapa Estratégicos permitirán a NHZL permitirá operacionalizar la estrategia global de la empresa.

## 6.4 MAPA DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

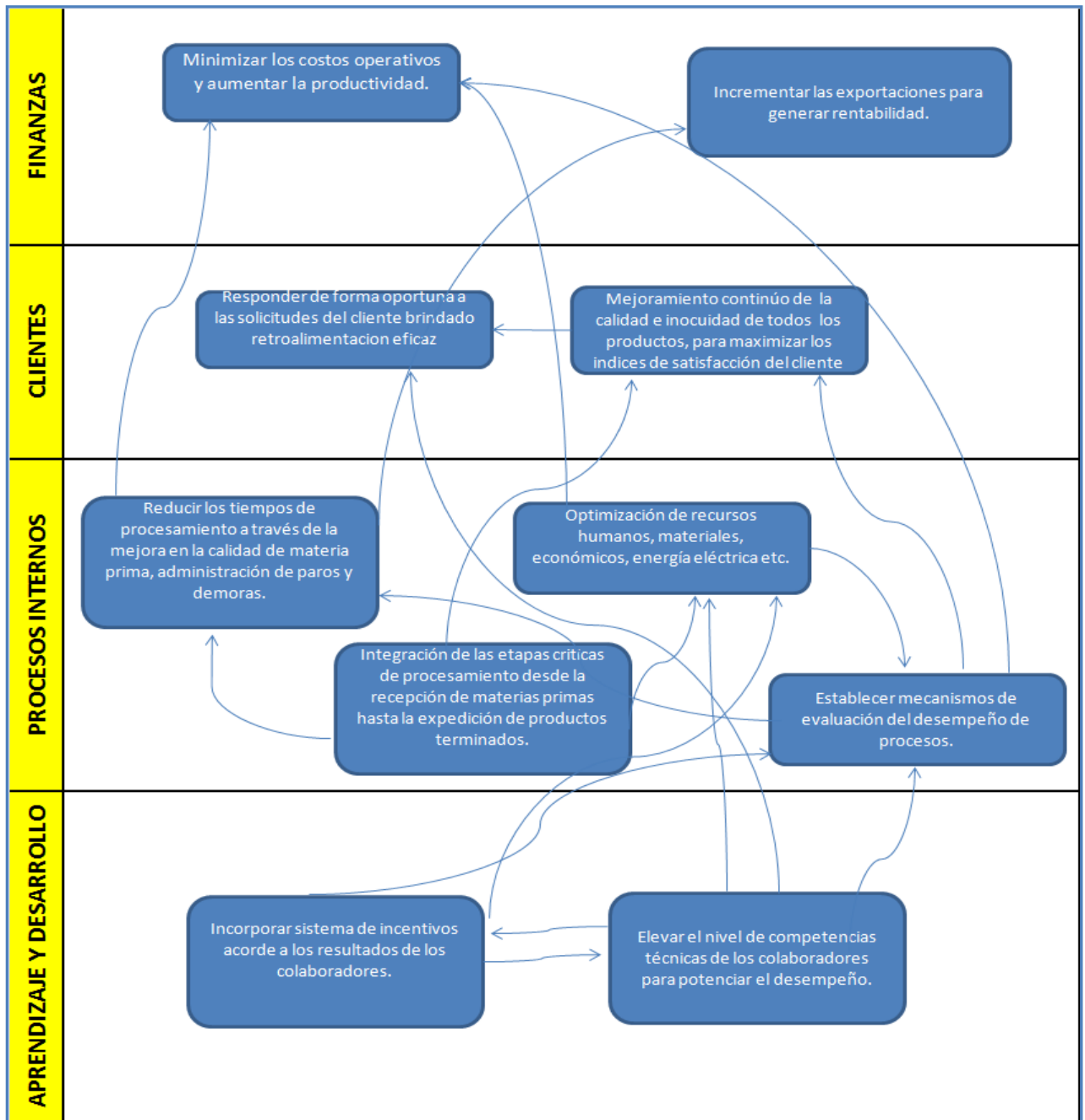


Figura 33. Mapa Estratégico de NHZL

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21. Propuesta de indicadores estratégicos en base a los objetivos**

Los indicadores estratégicos fueron propuestos en base a la información generada por el análisis FODA, utilizándose además los resultados de la entrevista a los Gerentes, Jefes y Coordinadores donde se generaron actividades estratégicas que debe emprender la empresa.

1. Perspectiva Financiera				
Objetivo propuesto	Indicador propuesto	Frecuencia	Meta	Responsable
Minimizar los costos operativos y aumentar la productividad.	Costo en \$ de procesamiento/Kilogramo	Diario	La empresa deberá definir las en base a la estrategia	J. Administrativo
	% productividad	Semanal		J. Administrativo
	% de desviaciones presupuestarias operacionales.	Mensual		J. Administrativo
Incrementar las exportaciones para generar rentabilidad.	Índice de exportaciones (Kg exportados procesados)	Mensual		R. Inventarios
2. Perspectiva de Clientes				
Objetivo propuesto	Indicador propuesto	Frecuencia	Meta	Responsable
Responder de forma oportuna a las solicitudes del cliente brindado retroalimentación eficaz.	% de quejas/reclamaciones de clientes.	Trimestral	La empresa deberá definir las en base a la estrategia	J. Calidad
	Tiempos de respuesta a quejas.	Trimestral		J. Calidad
	% de acciones correctivas cerradas/solucionadas.	Semestral		J. Calidad
Mejoramiento continuo de la calidad e inocuidad de todos los productos, para maximizar la satisfacción de del	Índice de satisfacción de clientes.	Anual	La empresa deberá definir las en base a la estrategia	J. Calidad
	% desviaciones de las especificaciones por lote.	Semanal		J. Calidad
	% de incremento de acciones preventivas y de	Semestral		J. Calidad

cliente.	mejora			
<b>3. Perspectiva de Procesos Internos</b>				
Objetivo propuesto	Indicador propuesto	Frecuencia	Meta	Responsable
Reducir los tiempos de procesamiento a través de la mejora en la calidad de materia prima, administración de paros y demoras.	Producción de Kg por maquinas.	C/hora	La empresa deberá definir las en base a la estrategia	J. Producción
	Tiempos de congelación por ciclo del equipo.	Semanal		J. Producción
	% de paradas de proceso	Diario		J. Producción
	% defectos de calidad por finca/laguna	Semanal		Coordinador de calidad
	% de demoras por fallas en maquinas, re trabajos, defectos, errores.	Diario		J. Producción
Optimización de recursos humanos, materiales, económicos, energía eléctrica etc.	Mano de obra/Kilogramos producidos.	Diario	La empresa deberá definir las en base a la estrategia	J. Producción
	Insumos utilizados/Kilogramos producidos.	Diario		J. Producción
	% de reducción de costos con respecto al periodo anterior.	Semanal		J. Producción
Integración de las etapas críticas de procesamiento desde la recepción de materias primas hasta la expedición de productos terminados.	% Cooperación entre clientes internos	Mensual	La empresa deberá definir las en base a la estrategia	J. Recursos Humanos
	Acciones de mejora implementadas/acciones de mejora propuestas	Quincenal		J. Calidad
Establecer mecanismos de evaluación del desempeño de procesos.	% de eficiencia de maquinas clasificadoras	Diario	La empresa deberá definir las en base a la estrategia	J. Producción
	% de eficiencia de equipos de congelación.	Diario		J. Producción
	% de arranques de proceso fuera de tiempo.	Semanal		J. Producción
	Tiempos de carga de	Semanal		J. Producción

	contenedores.			
<b>1. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo</b>				
Objetivo propuesto	Indicador propuesto	Frecuencia	Meta	Responsable
Incorporar sistema de incentivos acorde a los resultados de los colaboradores.	% de cumplimiento de metas/resultados.	Semanal	La empresa deberá definir las en base a la estrategia	J. Área/proceso
	% de evaluación global del desempeño.	Semestral		J. Recursos Humanos
	% de días de ausencia al trabajo y días laborales totales.	Por ciclo		J. Recursos Humanos
Elevar el nivel de competencias técnicas de los colaboradores para potenciar el desempeño.	% de definición y revisión de competencias técnicas en relación al número de puestos operativos.	Anual	La empresa deberá definir las en base a la estrategia	J. Recursos Humanos
	% de evaluación de competencias técnicas	Semestral		J. Recursos Humanos
	% de entrenamiento/capacitación de tipo técnico ejecutada.	Anual		J. Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

## 6.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Una vez establecidos los componentes básicos del BSC a continuación a NOVAHONDURAS ZONA LIBRE el cuadro de mando integral para el control de gestión operativa, el cual constara de: Objetivos estratégicos, indicadores, metas y sistemas de alerta, que saltaran para llamar la atención y no tomar acciones inmediatas en caso de los resultados no estén acorde a lo planeado, a continuación se presenta la propuesta sobre el Cuadro de Mando Integral para NHZL, para su desarrollo se utiliza un objetivo estratégico de la perspectiva financiera, los valores reales presentados son hipotéticos a fin de mostrar cómo se vería la alerta en forma de semáforo.

**Tabla 22. Esquema de Cuadro de Mando Integral propuesto para NHZL**

Perspectiva: Financiera <input checked="" type="checkbox"/> Clientes <input type="checkbox"/> Procesos internos <input type="checkbox"/> Aprendizaje y Desarrollo <input type="checkbox"/>							
Objetivo	Indicadores	Responsable	Estado	Tendencia	Valor Meta	Valor real	Unidad
Minimizar los costos operativos y aumentar la productividad.	Costo en \$ de procesamiento/Kilogramo.	J. Administrativo			1.10	1.10	\$
	% productividad	J. Producción			95	81	%
	% de desviaciones presupuestarias operacionales.	J. Administrativo			<15	12	%

Fuente: Balance ScoreCard en una camaronera

**Tabla 23. Términos de alerta**

ESTADO		TENDENCIA	
	El valor a fecha supera su meta.		Variación positiva sobre periodo anterior.
	El valor a fecha iguala su meta.		Variación constante sobre periodo anterior.
	El valor a fecha es inferior a su meta		Variación negativa sobre periodo anterior.

Fuente: Balance ScoreCard en una camaronera

## 6.7 PLAN DE GESTIÓN: LLEVAR LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN.

Para el éxito del plan estratégico, el equipo de trabajo de BSC deberá desarrollar acciones estratégicas para cada objetivo, en esta investigación se han propuesto diez objetivos de investigación.



Estas acciones son las que permitirán el logro de los objetivos y deben ser medibles.

Deberá establecerse un Cuadro de Mando Integral para cada perspectiva, de acuerdo a los objetivos propuestos, el equipo de trabajo propuesto deberá realizar las acciones siguientes:

- ✓ Dar a conocer y explicar el Mapa Estratégico y su interrelación entre las diferentes perspectivas.
- ✓ Socializar el Cuadro de mando integral con los objetivos e indicadores a los responsables directos para que la estrategia sea comprendida por todos los involucrados de NHZL.
- ✓ Lograr el compromiso con el cumplimiento de los objetivos a través de comunicado de responsabilidad de la Gerencia General.
- ✓ Realizar reunión de lanzamiento de la herramienta y sus beneficios.

## **6.8 ALINEAR A NOVAHONDURAS ZONA LIBRE CON LA ESTRATEGIA**

El responsable de cada objetivo estratégico deberá dar a conocer a los miembros de su departamento o colaboradores los indicadores, metas y acciones con los que se debe cumplir para el logro del objetivo. De esta forma el personal estará alineado con la estrategia.

Se debe generar un plan de acción a nivel interno para el logro de los objetivos.

## **6.9 HACER QUE LA ESTRATEGIA SEA EL DIA A DIA DE TODOS**

Todo el personal debe entender la Estrategia, traducirla en términos de sus responsabilidades (individuales y de equipo) y sus logros ser reconocidos, ya que cada uno contribuye de forma específica para el éxito de la Estrategia.

El equipo de trabajo de BSC debe socializar las acciones estratégicas hasta los más bajos niveles.

## **6.10 LA ESTRATEGIA UN PROCESO CONTINUO. PLAN DE MEJORA CONTINUA**

Como propuesta de mejora continua, para que BSC se implemente con éxito en NOVAHONDURAS ZONA LIBRE y contribuya al logro de la estrategia empresarial es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Se debe establecer una reunión mensual obligatoria con la presencia de la gerencia general con el fin de monitorear el resultado de los indicadores.
- ✓ Se deben identificar los resultados que aparecen como alertas en rojo y que por lo tanto son inaceptables, ya que esto puede llevar a no lograr el objetivo estratégico y con ello un impacto en los resultados de NHZL.
- ✓ Dentro del equipo de trabajo de BSC, debe nombrarse un líder de la implementación el cual debe dirigir una reunión Kaizen o mejoramiento continuo con los involucrados del indicador en rojo, en la cual identificarán las posibles causas, se establecerán planes de acción y fechas de verificación.
- ✓ El Líder de la implementación debe dar seguimiento a los planes de acción y verificarlos en la fecha acordada.
- ✓ Se debe realizar otra reunión con el analizar los resultados producto de los planes de acción o mejoraras tomadas. Si los resultados han sido buenos entonces deberán quedar por escrito y si no deberán comenzar con el ciclo.
- ✓ Finalmente se debe entregar un informe a la gerencia de las mejoras o planes de acción tomadas y sus resultados.

## BIBLIOGRAFIA

1. Abelardo A. Rojas Umaña, M. C. (2005). *BUENAS PRACTICAS DE MANEJO PARA EL CULTIVO DEL CAMARON*. HAWAI.
2. ANDAH. (2012). *EXPORTACIONES DE CAMARON EN EL AÑO 2012*. Choluteca: ANDAH.
3. Arias, D. G. (20 de Marzo de 2013). Establecimientos procesadores autorizados para exportar. (I. A. Martinez, Entrevistador)
4. Arthur A. Thompson Jr, A. S. (2007). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
5. Arthur A. Thompson Jr. A.J Strickland, J. E. (2008). *ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA*. Mexico: McGraw-Hill.
6. Balance ScoreCard Collaborative. (s.f.). *Symnetics* .Recuperado el 20 de Abril de 2013, de [www.symnetics.com.ar](http://www.symnetics.com.ar)
7. BANCO CENTRAL. (2013). *Comercio exterior y mercancías generales*. Tegucigalpa.
8. BANCO CENTRAL. (2012). *Exportaciones FOB de mercancías generales 2000-2012*. Honduras: <http://www.bch.hn/exportaciones.php>.
9. BANCO MUNDIAL. (2006). *Informe sobre el desarrollo mundial. Equidad y desarrollo, panorama general*. Washington, DC.
10. Bolivar, V. M. (2009). *Situación Actual de la Industria de Camarones de Cultivo en Centroamérica*. Guatemala.
11. Camarena, J. A. (2001). *Administración Estratégica*. Mexico D.F: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO.
12. CENTRAL, B. (2013). *COMERCIO EXTERIOR DE MERCANCIAS GENERALES*. Tegucigalpa, Honduras.

13. *CentralAmericaData*. (22 de Mayo de 2013). Recuperado el 2013 de Mayo de 31, de [http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content\\_es\\_le%3A%22exportaciones+de+camar%C3%B3n%22](http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le%3A%22exportaciones+de+camar%C3%B3n%22)
14. Cherniser, R. (2002). *Indicadores (4a ed)*. Argentina: Universidad Tecnológica Nacional. Argentina. Facultad Regional de Córdoba.
15. Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. Mexico D.F.: McGrawHill.
16. CORPORACIÓN CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA ACUICULTURA DE COLOMBIA. (2009). *AGENDA PROSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LA CADENA PRODUCTIVA DEL CAMARÓN DE CULTIVO EN COLOMBIA*. BOGOTÁ D.C.
17. Deldgado, I. (26 de Marzo de 2012). *Blogspot*. Recuperado el 01 de Junio de 2013, de <http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgado-morato.html>
18. Departamento de Recursos Humanos NOVAHONDURAS. (2013). *INFORMACION GENERAL NOVAHONDURAS*. Choluteca: NOVAHONDURAS.
19. Diaz, M. (21 de Marzo de 2013). *Certificacion Global Gap*. (I. A. Martinez, Entrevistador)
20. *EL PARADIGAMA DEL ESTRATEGA*. (14 de 01 de 2008). Recuperado el 17 de 09 de 2011, de <http://leonardonis.wordpress.com/>
21. FAO . (1 de Febrero de 2005). *FAO Pesca y Acuiculturara*. Recuperado el 31 de Mayo de 2013, de [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_panama/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_panama/es)
22. FAO. (2004). *FAO Deposito de documentos*. Recuperado el 30 de Mayo de 2013, de <http://www.fao.org/docrep/007/y4632s/y4632s00.htm>
23. FAO. (2005). *Introducciones y movimientos de dos especies de camarones peneidos en Asia y el Pacífico*.

24. FAO. (2006-2013). *Programa de información de especies acuáticas. Penaeus vannamei*. Roma.
25. FAO. (2005). *Vision general del sector acuicola nacional-Belice* . Roma: FAO.
26. FAO. (2006-2013). *Vision general del sector acuicola nacional-Honduras*. Roma.
27. FAO. (1 de Febrero de 2005). *Vision general del sector acuicola-Costa Rica*. Recuperado el 31 de Mayo de 2013, de [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_costarica/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_costarica/es)
28. Fernandez, A. (2004). *“Indicadores de gestión y cuadro de mando integral”*. Madrid: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
29. Garrido, J. (2012). *Visualizando el Futuro*. La Paz Bolivia: Micro Small.
30. Globefish. (26 de Diciembre de 2012). *AQUAHOY*. Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de [http://www.aquahoy.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17227%3Acamaron-diciembre-2012&catid=133%3Aestudios&Itemid=100042&lang=es](http://www.aquahoy.com/index.php?option=com_content&view=article&id=17227%3Acamaron-diciembre-2012&catid=133%3Aestudios&Itemid=100042&lang=es)
31. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de La Investigación* (Cuarta ed.). México Distrito Federal: Mc Graw Hill Interamericana.
32. Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodologia de la investigacion*. México, D.F.: McGraw Hill.
33. INFOPECA. (2012). *El año según INFOPECA, Resumen 2012*.
34. Lawrence Pratt, G. Q. (1997). *Industria del Camarón en Honduras: Análisis de Sostenibilidad*. Tegucigalpa: INCAE.
35. MACHADO, D. V. (18 de 09 de 2011). *Podium del Estratega*. Recuperado el 18 de 09 de 2011, de <http://podiumdelestratega.com/>

36. Machado, V. P. (2011). *Plan Estratégico del siglo XXI*. Recuperado el 19 de Junio de 2011, de <http://issuu.com/virgilioparedes/docs/planestrategicosigloxxi>
37. Molliendo, E. B. (2004). *Balance ScoreCard: Su aplicacion practica*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquin.
38. Norton, R. S. (2005). *El Balanced ScoreCard: Indicadores claves del desempeño*. Estados Unidos: HARVARD.
39. *Noticias de Google*. (30 de 08 de 2006). Recuperado el 18 de 09 de 2011, de <http://noticias-google.euroresidentes.com/2006/08/alianza-entre-google-y-ebay.html>
40. OCAMPO, A. A. (2006). *EL LIBRO DEL CAMARON*. MEXICO: ANA AURO Y LUIS OCAMPO.
41. OLDEPESCA. (2012). *DIAGNOSTICO DE LA ACUICULTURA MARINA EN LA REGION DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE*. La Habana, Cuba: OLDEPESCA.
42. PESCANOVA S.A. (2010). *Video Institucional*. Madrid: Pescanova S.A.
43. PESCANOVA. (s.f.). *www.pescanova.com*. Recuperado el 16 de Mayo de 2013, de Pescanova S.A: <http://www.pescanova.com/ES/content/QUIENES-SOMOS>
44. Porter, M. (1984). *Estrategia competitiva*.
45. Quijandría, L. P. (1997). *Industria del Camarón en Honduras: Análisis de Sostenibilidad*. Tegucigalpa.
46. S., L. M. (2010). *CAMARON FICHA N°8/UE*.
47. Sistema de Gestion Integrado. (2013). *Informacion del Sistema de Gestion Integrado*. San Lorenzo, Valle.
48. Sitio Web de Globefish. (s.f.). *Monthly market reports on shrimp*. Recuperado el 09 de Mayo de 2013, de FAO GLOBEFISH: <http://www.globefish.org/marketreports/Shrimp/Shrimp>

49. Sitio Web NMFS. (s.f.). *NMFS trade query*. Recuperado el 09 de Mayo de 2013, de NMFS: Sitio Web: <http://www.st.nmfs.gov/pls/webpls/trade>
50. Tabete, J. J. (2009). *ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES*. Barcelona España: UNIVERSIDAD DE ORIENTE.
51. *Visión general del sector acuícola nacional - Nicaragua*. (1 de Febrero de 2005). Recuperado el 31 de Mayo de 2013, de [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_nicaragua/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_nicaragua/es)

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Acuicultura:** Es aquella parte la producción pesquera conseguida mediante la intervención humana, comprende un control físico, de los organismos en algún momento ciclo vital, independientemente de la fase de cosecha. El objetivo de esta industria no se orienta únicamente a la multiplicación de los bienes que se producen, sino también a su mejoramiento cualitativo, haciendo posible que dichos productos incrementen su valor (FAO , 2005) .

**ANDAH:** Asociación nacional de acuicultores de Honduras.

**BCH:** Banco Central de Honduras.

**Camarón blanco o *Penaeus Vannamei*:** Es nativo de la costa oriental del Océano Pacífico, desde México al Norte, hacia Centro y Sudamérica hasta Perú. El Camarón Blanco se encuentra en hábitats marinos tropicales, en aguas cuya temperatura es normalmente superior a 20 °C durante todo el año (FAO, 2006-2013).

**CENTREX:** Centro de Trámite de Exportaciones.

**DEI:** Dirección Ejecutiva de Ingresos.

**DIGEPESCA:** Dirección general de Pesca y Acuicultura.

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

**NHZL:** NOVAHONDURAS ZONA LIBRE.

**HACCP:** Es un sistema que enfatiza el control del proceso, concentra el control en los puntos críticos para la inocuidad del producto, valoriza la comunicación entre la industria y la inspección. Se trata de un sistema preventivo y no reactivo. Una



herramienta utilizada para proteger los alimentos de peligros físicos, químicos y biológicos

**OIRSA:** Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria.

**PESTELE:** Es una herramienta para el análisis del entorno de negocios; para tomar decisiones estratégicas, necesitamos conocer el entorno en que se desenvuelve la empresa. El modelo PESTELE ofrece un esquema ordenado para analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y aspectos éticos que afectan a la empresa.

**RIT:** Régimen de Importación Temporal

**SENASA:** Servicio Nacional de Saneamiento Animal.

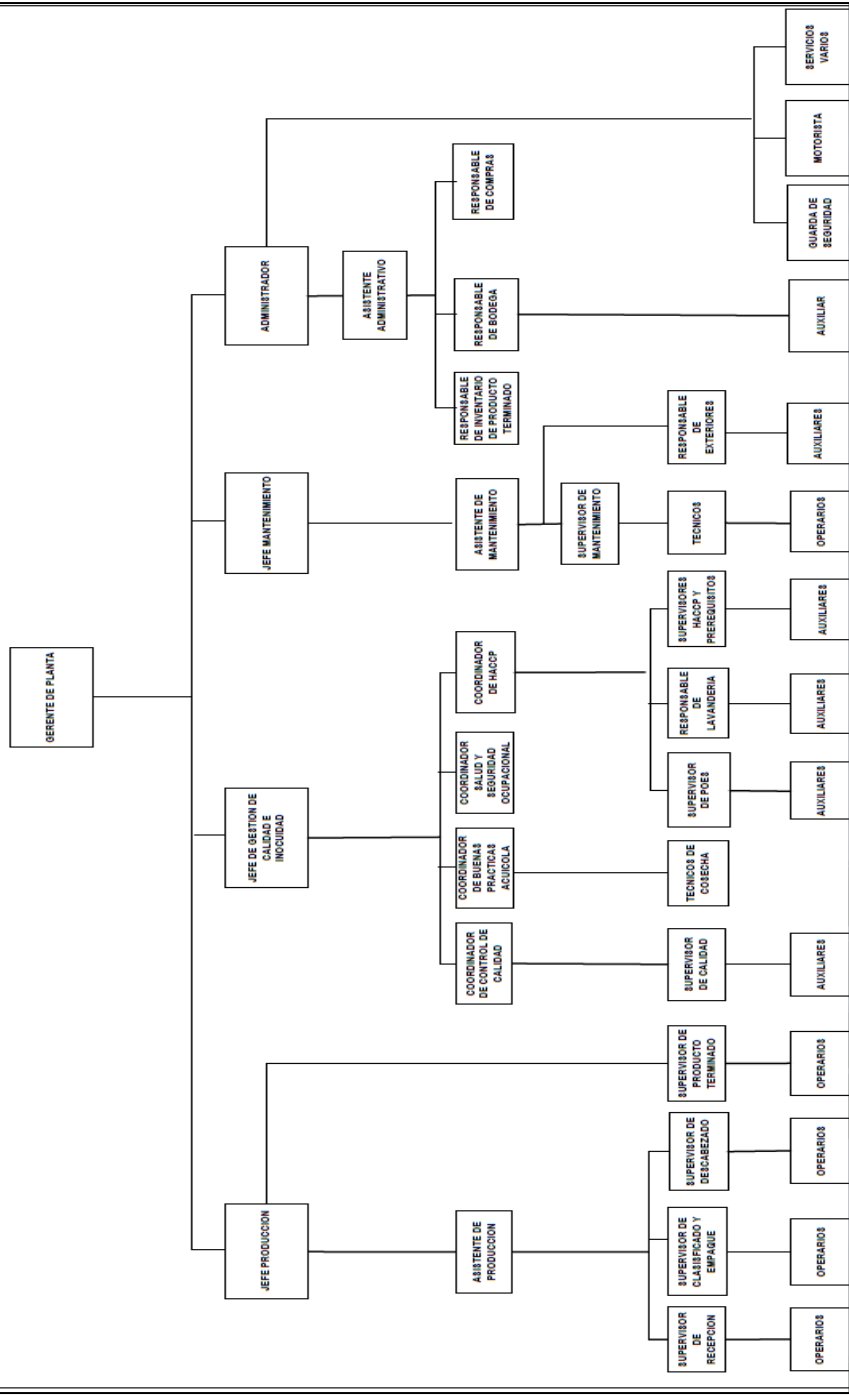
**Valor agregado:** En la industria del camarón, "valor agregado" se refiere a cualquier otro proceso al que se halla sometido el camarón, aparte de la eliminación de la cabeza (o "descabezado").

**UE:** Unión Europea.

**ZOLI:** Zona Libre en Honduras

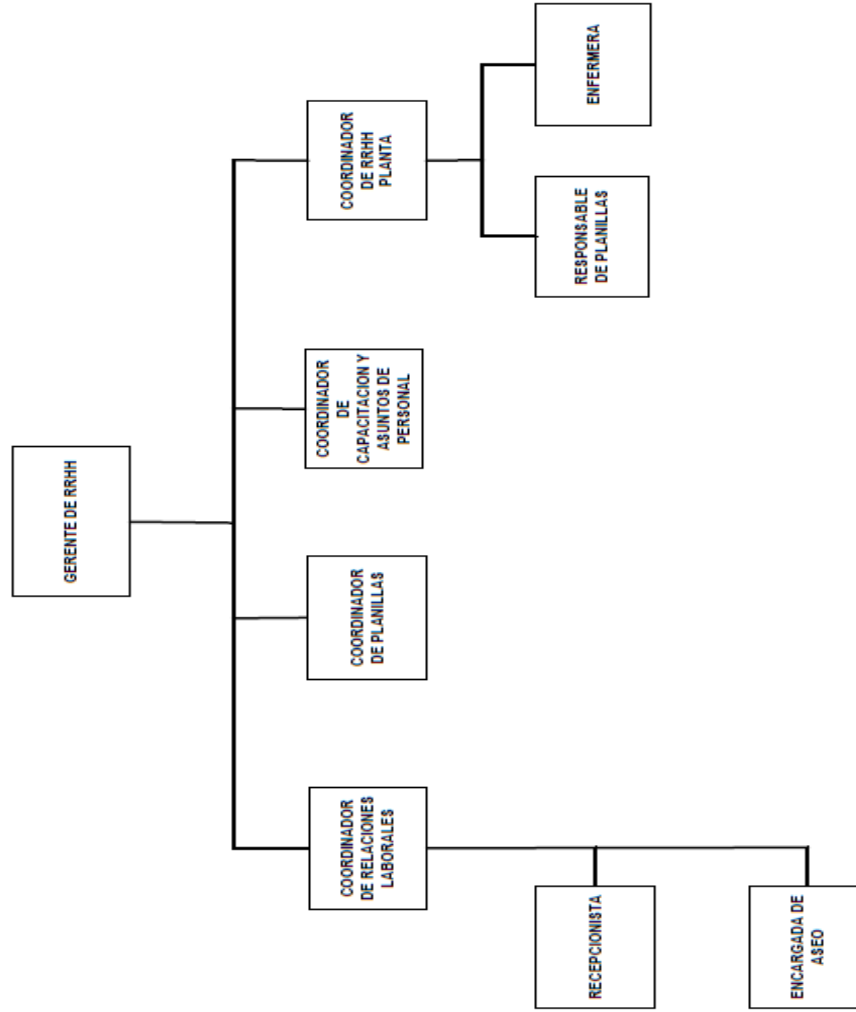
## **ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **ANEXO 1. ORGANIGRAMA NOVAHONDURAS ZONA LIBRE Y RECURSOS HUMANOS NOVAHONDURAS**



Fuente: Sistema documental de la empresa





Fuente: Sistema documental de la empresa

## ANEXO 2. ENTREVISTA APLICADA A GERENTES, JEFES Y COORDINADORES

**Objetivo:** Recabar información en cuanto al conocimiento y percepción de los Gerentes y Jefes de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A con fines académicos.

**Puesto:** \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la visión, la misión y política de gestión integrada de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A?

✓ Si \_\_\_\_\_

✓ No \_\_\_\_\_

2. Mencione 2 enunciados destacados de la mision.

✓ \_\_\_\_\_

✓ \_\_\_\_\_

3. Mencione 2 enunciados destacados de la vision.

✓ \_\_\_\_\_

✓ \_\_\_\_\_

4. Mencione 2 enunciados destacados de la politica de gestion integrada.

✓ \_\_\_\_\_

✓ \_\_\_\_\_

5. ¿Si la misión, visión y política de gestión integrada de la empresa de la empresa fuese actualizada en este momento, que cambios propondría?

### **VISIÓN**

Ser una empresa líder en la industria acuícola a nivel internacional, a través de la producción y procesamiento de camarón con los más altos estándares de calidad, agregando más valor al producto para incursionar en los mercados más exigentes, manteniendo la filosofía de la mejora continua, respeto al medio ambiente y compromiso social.

Visión:

---

---

### **MISION**

NOVAHONDURAS es una empresa sustentable dedicada a producir, procesar y exportar camarón con los estándares de Calidad e Inocuidad requeridos por los mercados Internacionales, enfocados en la satisfacción del cliente, en la mejora continua de nuestros procesos, en el cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos Nacionales e Internacionales, conservando el entorno del medio ambiente y contribuyendo con la sociedad a través de la generación de empleo.

Misión:

---

---

### **POLITICA DE GESTION INTEGRADA**

En NOVAHONDURAS nos comprometemos a establecer relaciones solidas con nuestros clientes, satisfaciendo y excediendo sus expectativas, fomentando el trabajo en equipo y mejoramiento continuo para poder producir, procesar y exportar camarón basados en las normas de Calidad e inocuidad alimentaria, mejorando la rentabilidad y

comprometidos con nuestros colaboradores en lograr los más altos estándares de desempeño en seguridad y salud ocupacional con enfoque en prevención de riesgos en el desarrollo de las actividades en los lugares de trabajo, reconociendo la conservación del medioambiente como uno de nuestros principios rectores, fundamentados en la prevención de la contaminación, en el manejo ambiental sostenible, respeto a la legislación nacional, convenios internacionales y normas aplicables, promoviendo la participación de sus colaboradores y socios estratégicos.

Política de gestión integrada

---

---

6. Enumere en orden de importancia, siendo 1 la puntuación más alta y 7 la más baja, ¿Qué procesos/áreas de la empresa tienen un mayor impacto o incidencia directa sobre la producción?

- ✓ Compras \_\_\_\_\_
- ✓ Producción \_\_\_\_\_
- ✓ Calidad/HACCP \_\_\_\_\_
- ✓ Inventarios/Suministros \_\_\_\_\_
- ✓ Mantenimiento \_\_\_\_\_
- ✓ Administracion \_\_\_\_\_
- ✓ Recursos Humanos \_\_\_\_\_

Enumere dos recomendaciones que propondría para mejorar el área que usted califico como las mas importante o critica.

---

---



7. ¿De qué forma se pueden bajar los costos de producción para eficientar el procesamiento de camarón y ser más competitivo?

Marque las formas principales.

- ✓ **Incrementar la producción en planta, a través de la adquisición de materia prima superior a los 3.5 millones de Kilogramos/anuales** (mejorando la sobrevivencia del camarón e invirtiendo en sistemas de producción intensiva).\_\_\_\_\_
  
- ✓ **Mejorar la calidad de la materia prima originada por mal manejo en la cosecha** para evitar pérdidas económicas por empaque en segunda calidad.\_\_\_\_\_
  
- ✓ **Optimizar los recursos; Mano de obra y energía eléctrica** que representan los más altos costos de procesamiento. \_\_\_\_\_
  
- ✓ **Incorporar en los puestos de trabajo personal con las competencias técnicas y personales** requeridas para reducir tiempos de operación y costos por defectos.\_\_\_\_\_
  
- ✓ **Mejorar el programa de mantenimiento preventivo para reducir costos por fallas** (optimizar el funcionamiento de maquinas clasificadoras, equipos de congelación etc.).\_\_\_\_\_
  
- ✓ **Sistema eficaz de evaluación del desempeño y compensaciones en base a logros/metas.** \_\_\_\_\_
  
- ✓ **Inventario disponible y adecuado de materiales/partes para maquinaria/equipos** en base a la prioridad de la operación para todos los procesos.\_\_\_\_\_

- ✓ **Planeación eficaz de las operaciones de producción** que minimice los tiempos muertos, retrabajos, demoras etc., **a través de herramientas de gestión.**\_\_\_\_\_
- ✓ Bajar los costos de producción de las fincas de la empresa, mejorando el Factor de Conversión Alimenticia (FCA, bajarlo), **para adquirir el producto a un costo más competitivo.** \_\_\_\_\_
- ✓ **Reemplazo planificado de equipos obsoletos para la óptima operación de la instalación.** \_\_\_\_\_

8. ¿La Tecnología de información (sistema) con que cuenta la empresa funciona de acuerdo a las necesidades de la operación?

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Debe mejorar \_\_\_\_

9. Marque con una X, el proceso/área que tiene mayor oportunidad de mejora para no afectar la competitividad de la empresa.

- ✓ Compras \_\_\_\_
- ✓ Producción \_\_\_\_
- ✓ Calidad/HACCP \_\_\_\_\_
- ✓ Inventarios/Suministros \_\_\_\_
- ✓ Mantenimiento \_\_\_\_
- ✓ Administracion \_\_\_\_
- ✓ Recursos Humanos \_\_\_\_

10. Enumere en orden de importancia siendo 1 la opción más importante ¿Cuáles son las principales necesidades de los clientes?

- a. Calidad (Sabor, biométrica, defectos físicos)\_\_\_\_\_
- b. Inocuidad\_\_\_\_\_

- c. Precio \_\_\_\_\_
- d. Empaque\_\_\_\_\_
- e. Otros\_\_\_\_\_

11. ¿Qué valores cree usted identifican a NOVONDURAS ZONA LIBRE S.A.?

Seleccione **cinco** probables según su punto de vista

- Compromiso
- Trabajo en Equipo
- Integridad
- Liderazgo
- Perseverancia
- flexibilidad/adaptación al cambio
- Honestidad
- Disciplina
- Responsabilidad
- Respeto

12. Según su punto de vista y conocimiento de la empresa ¿Cuáles son las fortalezas más relevantes de la empresa actualmente? Mencione dos.

---

---

13. Según su punto de vista y conocimiento de la empresa ¿Cuáles son las debilidades/deficiencias de la empresa actualmente? Mencione dos.

---

---

14. Según su punto de vista y conocimiento del entorno y de la empresa ¿Cuáles son las más importantes **oportunidades** del entorno (Político, económico, social, tecnológico, tendencias de mercado, medio ambiental etc.) que debe aprovechar la empresa? Mencione dos.

---

---

15. Según su punto de vista y conocimiento del entorno y de la empresa ¿Cuáles son las más relevantes **amenazas** (Político, económico, social, tecnológico, tendencias de mercado, medio ambiental etc.)? ¿que enfrenta la empresa? Mencione dos.

---

---

*Gracias por su tiempo*

### ANEXO 3. ENCUESTA APLICADA A RESPONSABLES DE ÁREA/ASISTENTES

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Recabar información acerca del grado de conocimiento de la estrategia de NOVAHONDURAS ZONA LIBRE S.A para el proyecto de tesis de la maestría en Dirección Empresarial por parte de los Asistentes de área y supervisores.

La información será utilizada exclusivamente para fines académicos y de forma confidencial.

1. ¿Qué valores cree usted identifican a NOVONDURAS ZONA LIBRE S.A.?

Seleccione **cinco** probables marcando con una **X** según su punto de vista

- Compromiso
- Trabajo en Equipo
- Integridad
- Liderazgo
- Perseverancia
- flexibilidad/adaptación al cambio
- Honestidad
- Disciplina
- Responsabilidad
- Respeto

2. Misión, visión, política integrada de gestión y valores ¿Son socializados en inducciones, capacitaciones, murales informativos, correo electrónico etc.?

- ✓ Si \_\_\_\_
- ✓ No \_\_\_\_

3. Misión, visión, política integrada de gestión ¿Las conoce/comprende?

- ✓ Si \_\_\_
- ✓ No \_\_\_

4. ¿La Tecnología de información (sistema) con que cuenta la empresa funciona de acuerdo a las necesidades de la operación?

Si \_\_\_

No \_\_\_

Debe mejorar \_\_\_\_\_

5. A continuación se plantean algunos objetivos estratégicos ¿Con cuáles de estos se identifica según la realización de su trabajo? Marque un máximo de cinco opciones:

- Asegurar el mejoramiento continuo de la calidad e inocuidad de todos los productos para satisfacer las especificaciones del cliente y los requisitos legales.
- Innovar con tecnología de punta en el cultivo, procesamiento y exportación de productos acuícola con inocuidad alimentaria, calidad, respeto al medioambiente, bioseguridad y Seguridad de los trabajadores.
- Implementar, mantener y mejorar los mecanismos de desarrollo del talento humano, a través de la capacitación y entrenamiento continuo.
- Identificar, evaluar y fortalecer las competencias personales y técnicas de los colaboradores para potenciar el desempeño del recurso humano.
- Incrementar la participación en volúmenes de kilos exportados en nuevos mercados, a través de la incursión al mercado asiático.
- Controlar permanentemente los costos de operación a través de la administración eficiente del presupuesto operativo y de inversión.
- Ejecutar de forma eficiente el programa de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo y maquinaria de procesamiento, garantizando con ello la productividad, calidad e inocuidad de todos los productos y servicios.

Incorporar sistemas de incentivo en base al cumplimiento de resultados por parte de los colaboradores para el logro de los objetivos operacionales y de desarrollo de personal por parte de la organización.

6. ¿Cuál es a su criterio el aspecto más importante para el cliente en relación al producto terminado?

Calidad (Sabor, biométrica, defectos físicos)

Precio

Inocuidad

Sabor

Empaque

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

7. Escriba un argumento o una opción en relación al siguiente recuadro:

Fortaleza (interna)	Oportunidad (externa)	Debilidad/deficiencias (interna)	Amenazas (externa)

8. ¿Cuál es el principal mercado al que la empresa destina su producto?

España \_\_\_ Estados Unidos \_\_\_ Francia \_\_\_ Taiwán \_\_\_ Japón.

*Gracias por su tiempo.*

## ANEXO 4: ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES (ELABORADA POR NOVAHONDURAS)

### I. DATOS GENERALES

Fecha: _____ Nombre de la empresa cliente: _____
Nombre del Encuestado: _____ Puesto: _____

**Objetivo de la Encuesta:** Con el objetivo de conocer la percepción de nuestros clientes y su nivel de satisfacción, así como identificar oportunidades de mejora para implantar medidas con miras mejorar nuestros procesos, productos y comunicación, hemos preparado esta encuestas cuya información será de mucho valor para nuestra empresa.

#### Instrucciones:

**En la sección II y III;** marque con una X, la respuesta acorde a su opinión. (Marque solo una opción).

**En la sección IV;** Responda a la pregunta de manera amplia y especifica.

### II. CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS

1.- ¿El producto solicitado lo recibe en la fecha estipulada?

a. \_\_\_ Excelente

b. \_\_\_ Bueno

c. \_\_\_ Regular

d. \_\_\_ Mal



2.- ¿El producto fue recibido según especificación Organoléptica, Talla, peso, presentación etc.?

a. \_\_\_Excelente

b. \_\_\_Bueno

c. \_\_\_Regular

d. \_\_\_Mal

3.- ¿El producto llega en las condiciones inocuas especificadas (temperatura, libre materia extraña, sulfitos y microbiología, etiquetado y empaque, etc.)?

a. \_\_\_Excelente

b. \_\_\_Bueno

c. \_\_\_Regular

d. \_\_\_Mal

4.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestros productos?

a. \_\_\_Excelente

b. \_\_\_Bueno

c. \_\_\_Regular

d. \_\_\_Malo

5.- ¿Cuáles son sus expectativas hacia nosotros como proveedores?

a. \_\_\_Expectativas elevadas

b. \_\_\_Expectativas moderadas

c. \_\_\_Expectativas bajas

### **III. Consideraciones**

1.- ¿Considera que la empresa recoge de manera adecuada sus quejas y/o reclamaciones?

a. \_\_\_Excelentemente

b. \_\_\_ Bien

c. \_\_\_ Regular

d. \_\_\_ Mal

2.- ¿Recomendaría nuestros productos a otras empresas?

a. \_\_\_ Si

b. \_\_\_ Probablemente

d. \_\_\_ Quizás

e. \_\_\_ No

### **IV. ACTITUD**

1.- ¿Si yo solicito información me la brindan en el menor tiempo posible?

2.- Cuando hay problemas o contratiempos con un pedido solicitado ¿Me lo comunican?

3.- ¿Me ofrecen alternativas de solución?

4.- ¿Cumplieron con la solución acordada?

***Firma y sello de la empresa encuestada***

---

*¡Muchas gracias por llenar nuestra encuesta!*