

**CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA
DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**

**MARÍA ANGÉLICA CORTÉS CASTILLO
ANA PATRICIA GAVIRIA ARMERO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2011**

**CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA
DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**

**MARÍA ANGÉLICA CORTÉS CASTILLO
ANA PATRICIA GAVIRIA ARMERO**

**Trabajo de Grado para optar al título de
Contador Público**

CARLOS IVAN AGUILERA CIFUENTES

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI**

2011

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Junio de 2011

AGRADECIMIENTOS

Agradezco este triunfo:

A Dios por ser mi guía protector y permitirme culminar mi carrera.

A mis padres por darme el privilegio de la vida y sus sabios principios.

**A Alex por su amor, apoyo, confianza y deseo a que mi sueño se hiciera
realidad.**

A mi hermana por estar siempre a mi lado y creer en mí.

**A mis amigos gracias por su amistad y a los profesores por los
conocimientos recibidos.**

Dios los bendiga.

Gracias mami por tu infinito amor y apoyo incondicional, por ser mi guía,

Por enseñarme a luchar por alcanzar mis sueños.

Gracias por estar siempre conmigo y creer en mí

María Angélica

Esta tesis es una parte de mi vida y comienzo de otras etapas por esto y más, la dedico a Dios y a mi familia uno de mis sueños entre otros.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, por brindarme un hogar cálido y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos, agradezco de todo corazón su amor cariño y comprensión, en todo momento los llevo conmigo.

A mis tíos por enseñarme que no hay límites, que lo que me proponga lo puedo lograr y que solo depende de mí.

A mis amigos por enseñarme a enfrentar los obstáculos con alegría

A una personita que aunque ya no está a mi lado, fue un ejemplo de perseverancia, y quien quisiera que hubiese compartido este triunfo conmigo.

Al profesor Carlos aguilera por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Ana Patricia

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE CUADROS	12
LISTA DE FIGURAS	14
LISTA DE ANEXOS	15
INTRODUCCIÓN	16
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 ANTECEDENTES	18
1.2 JUSTIFICACIÓN	22
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
2 OBJETIVOS	29
2.1 OBJETIVO GENERAL	29
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
3 MARCO CONTEXTUAL	30
4 MARCO DE REFERENCIA	34
4.1 MARCO TEÓRICO	34
4.2 MARCO CONCEPTUAL	37

4.3	MARCO LEGAL.....	41
5	ASPECTOS METODOLÓGICOS	44
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	45
5.3	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	46
5.4	TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	46
5.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	47
5.6	UNIVERSO, MUESTRA Y MARCO MUESTRAL	48
5.7	METODOLOGÍA	48
6	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	51
6.1	QUÉ ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	51
6.1.1	Importancia del Cuadro de Mando Integral.	51
6.1.2	Objetivos del CMI	52
6.1.3	Características del CMI	52
6.1.4	Perspectivas del CMI.	53
6.1.4.1	Perspectiva Financiera.	53
6.1.4.2	Perspectiva de Cliente.....	54
6.1.4.3	Perspectiva de Procesos Internos.	55
6.1.4.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	55
6.1.5	Componentes básicos del CMI.....	56
6.1.5.1	Mapa Estratégico.....	56
6.1.5.2	Matriz tablero comando.	57

6.1.5.3	Software.....	57
6.1.5.4	Cadena de relación causa y efecto.....	57
6.1.5.5	El Feedback.....	59
6.2	PASOS PARA EL DESARROLLO DEL CMI	59
6.2.1	Primer Paso: Identificación de la Misión, Valores, Visión y Estrategia	60
6.2.2	Segundo paso: Desarrollo de objetivos y medida de los resultados. .	61
6.2.3	Tercer Paso: Creación del mapa estratégico.	62
6.2.3.1	Los valores.	65
6.2.3.2	La Misión.	65
6.2.3.3	La Visión.....	65
6.2.3.4	La Estrategia.....	66
6.2.3.5	El CMI y la estrategia.....	66
6.2.3.6	Trasladar la Visión a la acción.....	69
6.2.3.7	Cómo construir un mapa estratégico.	70
6.2.3.8	¿Qué son los objetivos de resultados?	70
6.2.3.9	¿Qué son las medidas de los resultados?	71
6.2.4	Cuarto Paso: Construcción de la matriz tablero de comando.	72
6.2.4.1	Indicadores.	73
6.2.4.2	Indicadores de Gestión.....	74
6.2.4.3	Inductores.....	74
6.2.4.4	Iniciativas estratégicas.....	74
6.2.4.5	Sistema de medición de gestión	74

7	EL CMI EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.....	77
8	CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA.....	82
8.1	ASPECTOS GENERALES	82
8.1.1	Reseña Histórica.	82
8.1.2	Objeto Social de Cafénorte de Nariño Ltda.....	87
8.1.3	Misión y Visión de la Organización.....	88
8.1.4	Servicios que presta la Cooperativa.....	89
8.1.5	Actividades de Cafénorte de Nariño Ltda.....	91
8.1.6	Estructura de la Organización	95
8.2	Relaciones de Comercialización.....	96
9	CONTEXTO EMPRESARIAL	97
9.1	SECTOR CAFETERO EN EL NORTE DE NARIÑO.....	97
9.2	SITUACIÓN ACTUAL DEL CULTIVO DE CAFÉ EN EL MUNICIPIO DE LA UNION NARIÑO	101
9.3	ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA CAFICULTURA EN EL MUNICIPIO DE LA UNION.....	102
10	ANALISIS DOFA.....	103
10.1	SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA	108
10.1.1	Balance General.....	108
10.1.2	Indicadores Financieros	113
10.1.3	Análisis Vertical.....	120

10.1.3.1	Análisis Vertical para el Balance General	120
10.1.3.2	Análisis Vertical del Estado de Excedentes y/o Pérdidas.	124
10.1.4	Análisis horizontal del Balance General	126
10.1.4.1	Análisis de las variaciones absolutas y relativas en los rubros del Balance General.....	126
10.1.4.2	Análisis Horizontal de las variaciones absolutas y relativas de los rubros del Estado de Excedentes y/o Pérdidas	128
10.2	ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DOFA	129
10.2.1	Análisis Interno.....	129
10.2.2	Análisis Externo.....	130
10.2.3	Oportunidades.....	130
10.2.4	Amenazas.	131
10.2.5	Fortalezas.	131
10.2.6	Debilidades.	131
10.3	ANALISIS ENTORNO INTERNO	132
10.4	ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO	146
11	DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	175
11.1	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	177
11.2	CREACIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS Y LAS NUEVAS MISIÓN Y VISIÓN DE CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA....	179
11.3	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	184
11.4	IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	185
11.5	ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.	192

11.6	DESARROLLO DE LAS MEDIDAS DE LOS RESULTADOS.....	199
11.7	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ TABLERO COMANDO.....	200
11.8	ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES REALES Y LOS RANGOS BUENO, REGULAR Y PÉSIMO PARA LA MATRIZ TABLERO DE COMANDO	202
12	. ALCANCES Y LIMITACIONES	224
12.1	ALCANCES	224
12.2	LIMITACIONES	225
13	FALENCIAS ENCONTRADAS.....	228
14	CONCLUSIONES	229
15	RECOMENDACIONES	232
	BIBLIOGRAFIA.....	234
	CIBERGRAFIA.....	237

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Características del CMI	52
Cuadro 2. Protocolarización de Cafénorte de Nariño Ltda.	83
Cuadro 3. Gerentes de Cafénorte de Nariño Ltda.	87
Cuadro 4. Servicios que presta la Cooperativa.....	89
Cuadro 5. Capacidad Directiva	141
Cuadro 6. Capacidad Tecnológica.....	142
Cuadro 7. Capacidad de Talento Humano.....	143
Cuadro 8. Capacidad Competitiva.	144
Cuadro 9. Capacidad Financiera	145
Cuadro 10. Factores Económicos.....	160
Cuadro 11. Factores Políticos.....	161
Cuadro 12. Factores Sociales.....	161
Cuadro 13. Factores Tecnológicos	162
Cuadro 14. Factores Competitivos	162
Cuadro 15. Factores Geográficos.....	163
Cuadro 16. Hoja de Trabajo para el Análisis DOFA	164
Cuadro 17. Matriz de Impacto.....	167
Cuadro 18. Análisis DOFA.....	170
Cuadro 19. Matriz Axiológica	181
Cuadro 20. Palabras Claves	186

Cuadro 21. Objetivos Estratégicos	190
Cuadro 22. Tablero de Mando Cafénorte de Nariño Ltda.	203
Cuadro 23 Análisis de los Resultados Reales Vs Óptimos.....	217
Cuadro 24. Estructura del Empleo Productivo	249
Cuadro 25. Estructura del Empleo	250
Cuadro 26. Composición Vías Urbanas del Municipio de la Unión.....	251
Cuadro 27. Tipo y Estados de las Vías del Municipio de la Unión.....	252

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Elaboración del Mapa Estratégico	63
Figura 2 Alineación y concentración de recursos en la estrategia	67
Figura 3. Los principios de una organización basada en la estrategia	68
Figura 4. De la visión a la acción	69
Figura 5. Componentes de la matriz tablero Comando	72
Figura 6. Sistema de medición de gestión	75
Figura 7. Adaptación del CMI a organizaciones no lucrativas	80
Figura 8. El cuadro de mando integral en el sector público	81
Figura 9. Organigrama de Cafénorte de Nariño Ltda.....	95
Figura 10. Pasos para la elaboración del CMI	176
Figura 11. Visión integral del sistema integrado de medición de gestión.	178
Figura 12. El cuadro de mando integral paso a paso.	179
Figura 13. Gráfico Perspectiva Financiera.....	194
Figura 14. Gráfico Perspectiva de Clientes.....	195
Figura 15. Gráfico Perspectiva Procesos Internos.....	196
Figura 16. Gráfico Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	197

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Análisis Horizontal Comparativo del Balance General.....	239
Anexo 2 Análisis Vertical Comparativo del Balance General.....	241
Anexo 3 Análisis Horizontal Comparativo del Estado de Excedentes y/o Pérdidas.....	244
Anexo 4 Análisis Vertical Comparativo del Estado de Excedentes y/o Pérdidas.....	246
Anexo 5 Estructura del empleo en la región	249
Anexo 6 Infraestructura vial del Municipio de la Unión Nariño y sus alrededores.....	250

INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se ha convertido actualmente en una herramienta de gestión muy utilizada alrededor del mundo. Empresas de todo tipo y en todos los países han adoptado este modelo por su comprobada eficacia y excelentes resultados al permitir traducir las estrategias de las organizaciones en objetivos concretos y enfocados al mejoramiento continuo de las mismas, alrededor de la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Aunque este tipo de modelo de gestión es muy poco conocido en el sector solidario y su implementación dentro de las cooperativas es realmente una nueva práctica, se reconoce la importancia de esta herramienta en la actual era de la información y al crear un CMI para Cafénorte de Nariño Ltda., se hace un acercamiento de las organizaciones del sector solidario a este tipo de modelos de gestión al tiempo que se le proporciona una guía para alcanzar el éxito y sostenibilidad en el futuro.

Con el CMI la organización tendrá un sistema que le permitirá enfocar su gestión y medir los resultados de una forma óptima y más acertada al mismo tiempo que se identificarán cuáles deben ser las estrategias que deben llevarse a cabo para la consecución de los objetivos planteados por la organización, todo esto desde

cuatro diferentes perspectivas teniendo en cuenta tanto los indicadores financieros como los no financieros. Además, este modelo también constituye una importante herramienta de apoyo para la adecuada toma de decisiones, la gestión estratégica, la asignación de los recursos y el incremento de los niveles de eficiencia y eficacia en la organización.

A través de esta herramienta se analizará la situación actual de la organización, de su entorno interno y externo identificando y reconociendo sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades lo cual permitirá realizar una planeación estratégica más sólida y consistente, logrando de ésta forma que la organización alcance las metas establecidas generando un mayor valor agregado para los asociados, el talento humano y la comunidad en general, acciones que contribuirán con el incremento de la competitividad y garantizando la sostenibilidad de la organización frente a las condiciones actuales de su entorno.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

El Término CMI es el resultado de un trabajo de investigación realizado por David Norton y Robert Kaplan, este estudio fue patrocinado por Nolan Norton Institute, que era la división de investigación de la firma *KPMG*.

El estudio fue realizado en diferentes empresas y culminó en el año de 1990, los resultados de este estudio fueron publicados entre enero y febrero de 1992 en un artículo denominado “El cuadro de mando integral”, en la revista *Harvard Business Review*.

Los resultados del estudio fueron excelentes, de tal forma que despertaron el creciente interés de diferentes empresas para implementar este nuevo sistema como una herramienta de gestión que les permitiría el logro de sus objetivos financieros, lo que llevo al CMI a convertirse, según Kaplan y Norton (2002), en una “Estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes, como: establecimiento individual y por equipos de los objetivos, compensación, formación y feedback, distribución de los recursos, presupuestación, así como la estrategia”(p.9).

El CMI aparece en la era de la información, en un nuevo entorno operativo en el que muchos de los sistemas de control utilizados por las empresas durante la era industrial resultaban obsoletos para la consecución de los objetivos planteados por estas organizaciones y que estaban encaminados a la optimización y medición de los resultados obtenidos al implantar diferentes estrategias para su consecución. Este nuevo entorno operativo exige a las diferentes empresas adquirir nuevas habilidades y capacidades que les permitan una mayor sostenibilidad dentro del mercado competitivo.

Fue así como, de acuerdo con Kaplan y Norton citado en Niven (2003, p. 9), “El cuadro de mando integral fue ganando relevancia entre las empresas de todo el mundo como herramienta clave para la puesta en marcha de la estrategia”

El cuadro de Mando Integral ha sido implementado con mucho éxito en un sin número de empresas en todo el mundo entre ellas Coca Cola, Siemens e IBM, convirtiéndose en una excelente herramienta de gestión y apoyo para la toma de decisiones en muchas organizaciones alrededor del mundo.

“El cuadro de mando, como herramienta de gestión había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibía el título de “tableau de bord”. En España se ha venido utilizando como un resumen final del conjunto de indicadores descritos en los informes de gestión, al objeto de poder

identificar de forma rápida el nivel de funcionamiento de una entidad”. (Fernández, 2002, p.7)

A causa de los resultados del CMI y su utilidad para medir y evaluar de forma integral el desempeño de las organizaciones, se ha empezado a buscar la forma de implementar esta herramienta en las empresas sin ánimo de lucro, (Kaplan 2001), para lo cual se ha iniciado a investigar la aplicación de esta metodología a través de programas como el de la “iniciativa en empresas sociales de la escuela de negocios de la universidad de Harvard” (Norton y Kaplan, 2002: Urrea, Joaquín, Jiménez, Rincón, Escobar, Nathalia, 2004).

Actualmente el término CMI se ha venido popularizando y un sin número de empresas alrededor de todo el mundo, tanto en los países desarrollados como en los que están en vía de desarrollo lo han implementado y otras más están pensando hacerlo en el corto plazo, y las empresas sin ánimo de lucro no han sido la excepción. Aunque inicialmente el CMI fue aplicado en empresas con fines lucrativos, las organizaciones sin ánimo de lucro están empezando a interesarse cada vez más en el tema y están viendo en el CMI una herramienta que les permitirá generar más y mejores beneficios a la sociedad y a la comunidad por la cual trabajan de una forma más optima.

Desde que se empezó a divulgar el cuadro de mando integral ha sido aplicado exitosamente en organizaciones sin ánimo de lucro con mucho éxito, en este contexto los objetivos de un CMI deben estar relacionados para impulsar la misión

de la empresa, entre estas empresa se destaca la entidad no lucrativa United Way of Southeasten New England que articuló una estrategia de intimidad con el cliente que en su caso eran los donantes; The May Institute, Inc y New profile, Inc, quienes eligieron una clara posición de liderazgo de producto.

El hecho de que este tipo de organizaciones haya implementado con éxito el CMI, según Norton y Kaplan (2004) quiere decir que las organizaciones no lucrativas también pueden ser estratégicas y construir una ventaja competitiva de formas diferentes a la excelencia operativa, para ello es necesario tener visión y liderazgo, para lograr ir más allá de mejorar los procesos existentes.

La implementación de este sistema de gestión en organizaciones sin ánimo de lucro como son las cooperativas es algo casi nuevo sobre todo en Colombia, ya que no es muy común en este tipo de organizaciones implementar modelos o herramientas para la medición de resultados, sin embargo, Norton y Kaplan citado en Niven (2000, p.398), afirman que “la oportunidad de que el CMI mejore la gestión de empresas sin ánimo de lucro es en todo caso incluso mayor que en las empresas con ánimo de lucro”.

“En la actualidad las empresas sociales tienen que competir entre ellas para poder obtener los recursos que necesitan y que en muchas ocasiones son provistos por el sector privado y por entidades públicas, lo que ha generado la necesidad de que exista un sistema de gestión que les permita mostrar sus capacidades en la

ejecución de proyectos y con el que puedan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos” (Urrea et als, 2004, p.22).

La principal dificultad que presentan estas organizaciones al implementar el CMI es que para ellas es muy difícil establecer y definir cuáles son sus verdaderos objetivos y sus estrategias para ser más competitivas o para alcanzar un nivel optimo de sostenibilidad lo cual es un inconveniente que muchas no pueden solucionar pero en cambio otras deciden continuar y no escatiman en esfuerzos para lograr adaptar este sistema a su objeto social.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Actualmente se puede observar que el entorno organizacional ha trascendido de la era industrial a la era de la información y es justamente aquí donde radica la importancia de la implementación del CMI en las diferentes empresas independientemente de si éstas son con ánimo de lucro o sin él, ya que la sostenibilidad y permanencia de dichas organizaciones en el mercado dependen en gran medida de su habilidad para adaptarse a las nuevas tecnologías y sistemas en materia de la gestión y administración de las mismas, es un hecho que si una organización quiere ser más competitiva debe prepararse para ello siendo más eficiente, eficaz, productiva e innovadora para estar siempre en un nivel más alto o igual al de sus competidores.

El sector cooperativo no es ajeno a la situación de cambio anteriormente mencionada, y es por esto que las entidades deben buscar la forma de comprender y adaptar las nuevas herramientas administrativas a este sector, dadas las expectativas sobre el sector cooperativo respecto a su contribución para el desarrollo económico y social del País, estas entidades deben desarrollarse de acuerdo a los cambios permanentes que les impone las estrategias de los competidores, el gobierno, las expectativas de sus asociados, todo con el fin de permanecer y crecer de forma armónica desde una perspectiva social enmarcada dentro de los principios del cooperativismo.

Por este motivo es relevante reconocer la utilidad que herramientas como el CMI ofrecen a las diferentes organizaciones, dado que a través de este modelo de gestión es posible analizar y verificar el cumplimiento de los objetivos y metas que se ha trazado Cafénorte de Nariño Ltda., (Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.) permitiendo establecer las estrategias necesarias para la consecución y alcance de los mismos. Otro aspecto importante de este modelo es que proporciona un sistema de gestión mediante el cual se pueden mejorar los procesos e indicadores de la organización, los cuales son muy útiles en la dirección y administración, por lo tanto, contribuyendo en la toma de decisiones más acertadas y enfocadas siempre al mejoramiento continuo y a generar mayores beneficios para sus asociados.

La implementación del CMI en Cafénorte de Nariño Ltda., permitirá que las estrategias organizacionales sean convertidas en acciones operativas concretas lo que facilitará el proceso de planeación estratégica al interior de la organización y servirá como agilizador en la construcción y análisis de los indicadores de gestión que luego podrán ser utilizados para medir el alcance de las estrategias adoptadas como medidas para la consecución de los objetivos y metas propuestos por la organización en un periodo determinado. Esta herramienta permitirá a Cafénorte de Nariño Ltda., identificar sus fortalezas, debilidades y amenazas lo cual es muy importante para la adopción de estrategias tendientes a mejorar dichas debilidades y a contrarrestar dichas amenazas que harán que la organización permanezca vigente en el mercado y sea más competitiva.

Teniendo en cuenta que el café es uno de los principales productos de exportación de nuestro país, y que Cafénorte de Nariño Ltda. , cuenta con un número considerable de asociados que abarca toda la región del norte del departamento de Nariño, los cuales encuentran a través de ella una posibilidad más segura y estable para la comercialización del grano, resulta interesante el acercamiento al sector solidario y el interés expresado por Cafénorte de Nariño Ltda., en hacer una transición tan importante dentro del ámbito organizacional.

A partir de lo anterior consideramos que desde nuestra participación se pueden generar cambios significativos que permitirán administrar de una forma óptima los recursos y que apuntarán a fortalecer la organización permitiéndole destacarse y

posicionarse como una de las mejores entre las otras cooperativas del sector cafetero.

La creación de un CMI corporativo proporcionará a Cafénorte de Nariño Ltda., una importante herramienta de gestión que seguirá siendo útil tanto a corto como a largo plazo, ya que una vez elaborado el CMI general de la organización sus directivos podrán aplicarlo e implementarlo en las diferentes áreas y unidades de negocios que componen la organización de una forma rápida, fácil y eficaz. Esto quiere decir que podrá ser adaptado en cualquier momento a los diferentes cambios y situaciones por los que pueda llegar a pasar la organización en el futuro sin perder su utilidad y finalidad.

El desarrollar el CMI para Cafénorte de Nariño Ltda., permitirá aplicar y ampliar los conocimientos adquiridos a través de la carrera, evidenciando la importancia del Contador Público no solo en el proceso, sino en el desarrollo de herramientas que permitan el direccionamiento, gestión estratégica y la toma de decisiones acertadas que dirigen la organización hacia su éxito. Por otro lado se generan unos beneficios no solo propios, sino para todas aquellas personas que hacen parte de la organización, conformada principalmente por familias campesinas, que dependen totalmente de los ingresos generados por el comercio del café.

Es por ello que se busca a partir del CMI, lograr que la organización consiga sus objetivos estratégicos y, por lo tanto, el CMI se convierta en una herramienta

oportuna, fidedigna y ágil para la toma de decisiones que lleve a cumplir el objeto social de Cafénorte de Nariño Ltda.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

LORD KELVIN citado en Niven (2003, p.25) dice “cuando una persona puede medir aquello sobre lo que está hablando y expresarlo con números, sabe alguna cosa sobre la cuestión; pero cuando no puede medirlo, cuando no puede expresarlo con números, lo que sabe es escaso e insatisfactorio”.

Esta frase refleja la importancia de medir las actividades desarrolladas por la empresa, según DRUCKER citado en Niven (2003, p. 26) el medir los resultados de las organizaciones es una de las áreas más débiles de la gestión empresarial actual, pues la mayoría de las empresas dependen exclusivamente de los resultados financieros como indicadores de su actividad realizada.

Cafénorte de Nariño Ltda., no es ajena a esta situación, ha llegado a la conclusión de que los indicadores estrictamente financieros no son suficientes para entender la gestión integral de la empresa, motivo por el cual ha decidido adoptar el cuadro de mando integral para toda la empresa y cada una de sus secciones comerciales.

Según la Superintendencia de Economía Solidaria (SES), “Cafénorte cuenta con un buen manejo administrativo, que podría estar en más alto nivel al mejorar indicadores no óptimos¹.” Cabe resaltar que Cafénorte de Nariño Ltda. , trabaja a partir de unos convenios y limitaciones, uno de ellos es el modelo del sector cooperativo caficultor con patrocinio de la Federación Nacional de Cafeteros. Al mismo tiempo existe un control del mercadeo de fertilizantes ejercido por la Federación Nacional de Cafeteros, esto hace que el desarrollo del CMI para esta empresa se torne interesante.

Desarrollar el CMI para una cooperativa presenta unos retos particulares, pero a pesar de esto ofrece muchas oportunidades. Para Niven (2003), el desarrollo de un CMI ofrece una mayor atención a la misión, la responsabilidad por los recursos, y la coordinación de los recursos humanos y financieros para alcanzar los objetivos generales” (p.398).

Siendo el tercer sector, un sector estratégico para el desarrollo del país al ser una fuente generadora de riqueza y bienestar para la comunidad que hace parte de este y utiliza sus servicios, se considera acertado desarrollar el CMI para Cafénorte de Nariño Ltda. En consecuencia el estudio se plantea la siguiente pregunta, con el fin de desarrollar alrededor de ella una serie de herramientas que proporcionen una visión amplia del sector y que permita llevar a la organización

¹

TORRES, Eliecer, Circular Interna N°033. 29-JUI-2009. Cafénorte de Nariño Ltda.

hacia la consecución de sus objetivos estratégicos, a partir de insumos suficientes para diagnosticar la misma.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo crear un CMI que permita a Cafénorte de Nariño Ltda., implementar y alinear los objetivos establecidos con las estrategias identificadas?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Crear el Cuadro de Mando Integral, para una empresa sin ánimo de lucro: Cafénorte de Nariño Ltda.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnostico general a partir de un análisis de planeación estratégica, de la situación actual de Cafénorte de Nariño Ltda.
- Realizar el análisis DOFA para Cafénorte de Nariño Ltda.
- Plantear los principios corporativos y a partir de estos crear una nueva misión, y visión para Cafénorte de Nariño Ltda.
- Identificar los objetivos, medidas e indicadores, e iniciativas estratégicas para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de la empresa Cafénorte de Nariño Ltda.
- Diseñar el mapa estratégico para Cafénorte de Nariño Ltda.
- Elaborar la matriz tablero comando para la organización
- Integrar el cuadro de mando integral en el sistema de gestión de la empresa Cafénorte de Nariño Ltda.

3 MARCO CONTEXTUAL

Las cooperativas del sector cafetero, tienen una gran posibilidad de ofrecer a las personas que dedican su vida a la producción agropecuaria un modelo alternativo de desarrollo. En nuestro país las cooperativas se destacan en algunos productos, pero tal desarrollo no se ha trasladado a otros que bien podrían convertirse en ofertas de gran impacto para los mercados nacionales e internacionales.

Confecoop² en su publicación “Sector cooperativo agropecuario colombiano” (2010), afirma que en Colombia existen 113 cooperativas que desarrollan su actividad alrededor de la producción, transformación y comercialización de este tradicional producto de exportación en Colombia. Con el apoyo de organizaciones como la Federación Nacional de Cafeteros, gran parte de este grupo de cooperativas ha conseguido posicionarse como un modelo empresarial que ha traído grandes beneficios para los agricultores asociados.

En Colombia las cooperativas de caficultores actualmente cuentan con 79.427 asociados, consolidándose como el grupo de cooperativas que mayor número de asociados tiene en el subsector agropecuario, generan 1.719 empleos directos y 3.250 puestos de trabajo bajo la modalidad de trabajo asociado cooperativo. El total de sus activos es de \$548.770 millones, En materia de ingresos anuales,

² Confederación de Cooperativas de Colombia

alcanzan \$2.7 billones, Siendo así las cooperativas que tienen el mayor volumen de negocios a nivel agropecuario en Colombia. El patrimonio de estas cooperativas llega a los \$269.015 millones, de los cuales \$69.045, es decir, el 25.67% corresponden a capital social. Esta composición patrimonial muestra cómo este tipo de cooperativas es ya un grupo tradicional y consolidado en el cooperativismo nacional. Las cooperativas cafeteras en 2007 produjeron \$12.101 millones en excedentes, representando el 18.66% del total de excedentes de las cooperativas agropecuarias y el 3.24% de los excedentes cooperativos del país.³

Dentro del grupo de las cooperativas cafeteras existen diversos tipos de tamaño y desarrollo. La mayoría se encuentran clasificadas en el segmento de las microempresas (67%), las pequeñas son el 23% y las medianas el 10%. Las cooperativas cafeteras han especializado su actividad tanto en el cultivo como en la comercialización, convirtiéndose en un modelo de mini cadena productiva para el producto.

La mayoría de estas cooperativas, así como las más representativas están ubicadas en los departamentos de Antioquia, Valle, Huila, Caldas, Quindío y Santander. Otros departamentos aparecen con participaciones menores.

3

Confecoop, Sector cooperativo agropecuario colombiano 2010.

UBICACIÓN DE CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA

Cafénorte de Nariño Ltda., está ubicada en el municipio de La Unión, departamento de Nariño, siendo este el municipio más importante del norte del Departamento, y por su funcionalidad es el quinto municipio más destacado dentro del mismo, después de Pasto, Ipiales, Tumaco y Túquerres.

Está compuesta por 9 corregimientos y 45 veredas en su zona rural, en la zona urbana cuenta con 28 barrios. El estimado en el censo interno es de 45 mil habitantes distribuidos 20 mil en la ciudad y 25 mil en el área rural.

Es sede regional del Circuito Judicial, del Círculo de Registro, del Círculo de notaría, de la Corporación Autónoma de Nariño y de la Cámara de Comercio, Igualmente de la Policía, del Centro zonal Nororiental del ICBF Nariño y de la oficina de tránsito del Norte de Nariño, como también del Banco de Colombia y de la principal Cooperativa de Caficultores de todo el Departamento.

El comercio es su principal fuente de economía, brindándole los bienes y servicios a un área de influencia de más de 200 mil habitantes, el comercio al año 2009 oscila alrededor de los 250.000.000 doscientos cincuenta mil millones de pesos al año. El segundo renglón lo ocupa el cultivo del café, siendo el primer productor nacional de café de tipo especial, con 10 millones de kilos anuales, otros cultivos son los frutales y el plátano principalmente, tiene pequeñas industrias de la confección, calzado y metalmecánica.

Cafénorte de Nariño Ltda., fue creada mediante escritura pública N°. 82 del 9 de junio de 1962 protocolizada en la notaria única del circuito de la Unión Nariño donde funciona su oficina principal actualmente.

La cooperativa actúa en los siguientes municipios de Nariño: La Unión, San Lorenzo, Arboleda, Taminango, Buesaco, San José, El Tablón, San Pablo, San Bernardo, Colon- Génova, San Pedro de Cartago, El Rosario y Leiva.

Cafénorte de Nariño Ltda., cuenta con 913 asociados, genera 61 empleos directos. El total de sus activos a octubre de 2010 es de \$ 6.994.831.362,65, sus pasivos ascienden a \$1.543.549.684,10 y sus Ingresos anuales son de \$ 108.408.969.615.62. El Patrimonio corresponde a \$ 5.451.281.678,55, y sus Excedentes alcanzan los \$1.678.119.569,10.

Es la principal Cooperativa de Caficultores de todo el Departamento, dentro del municipio actualmente existen 33 pequeñas comercializadoras de café, destacándose entre ellas: Empresas de Nariño, y Asproca, que representan la principal competencia para Cafénorte de Nariño Ltda.

A nivel regional, existe también la cooperativa de caficultores de occidente de Nariño Ltda., ubicada en Pasto Nariño y la cooperativa de caficultores del Cauca Ltda., ubicada en Popayán Cauca.

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

El CMI ha sido calificado como un concepto innovador y exitoso en la práctica gerencial en los últimos años ya que permite mejorar el proceso de comunicación en las organizaciones, hacer seguimiento de las actividades realizadas y evaluar la efectividad de las estrategias tanto a corto como a mediano y largo plazo.

Para sus creadores Norton y Kaplan (2002) el CMI proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos, un sistema de gestión que permite poner énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización (p.21).

“El CMI permite expandir el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros, ya que permite tener en cuenta indicadores de tipo no financieros estableciendo también un sistema que permite evaluar los resultados de la organización con relación es este tipo de indicadores abarcando todos los aspectos relevantes para la medición de los resultados obtenidos por la organización” (Norton y Kaplan, 2002, p.21).

El CMI considera los indicadores financieros de la actuación pasada como parte del sistema de medición, pero los complementa con indicadores no financieros a través de un conjunto de inductores de desempeño que son derivados de la estrategia de la organización y que se encuentran ligados a los resultados que obtenga la organización en el futuro.

Para Norton y Kaplan (2002), el CMI es un modelo de gestión que traduce la estrategia de la organización en acciones operativas concretas y que a través de la combinación de indicadores financieros y no financieros con los objetivos estratégicos derivados de la misión y la visión de la organización permite ver a la organización desde cuatro diferentes perspectivas que son la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (p.4)

Norton y Kaplan (2002) explican que “Estas perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados” (p.99)

La importancia del CMI está dada en términos de los beneficios que este proporciona a todas las organizaciones que deciden implementarlo, una vez que, “el CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro” (Norton y Kaplan, 2002, p.39).

Otro reconocido autor y estudioso del cuadro de mando integral es Paul Niven (2003) quien tomó las publicaciones de Norton y Kaplan junto con sus principales conceptos como referencia para la realización de su obra “El cuadro de Mando Integral paso a paso”, la cual es una propuesta en términos aplicativos del CMI, desarrollando una guía más practica y detallada para la creación e implementación del CMI por parte de cualquier organización u empresa que esté interesada en hacerlo.

Es así como Norton y Kaplan consideran el trabajo de Niven un complemento idóneo para los dos libros escritos por ellos, porque contribuye a la exitosa y eficaz implementación del CMI en las diferentes organizaciones.

El CMI es una gran ayuda para que las organizaciones puedan medir eficazmente las actividades que desarrollan y al mismo tiempo permite la implementación de la estrategia. Desde que apareció el CMI se ha convertido en una importante herramienta de gestión muy reconocida mundialmente.

El libro “El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso” es el fiel reflejo de su contenido ya que allí, el autor explica detalladamente cada uno de los procesos, actividades y requerimientos necesarios para que cualquier organización que lo desee pueda crear e implementar un CMI.

El autor entiende la necesidad que ha surgido en las diferentes organizaciones de contar con una herramienta que les permita medir la consecución de sus objetivos, la implementación de las estrategias y al mismo tiempo lograr que estas mediciones se vean reflejadas en todas las operaciones y actividades realizadas por la empresas.

Según Niven (2003) para lograr lo anterior “las empresas necesitan de un sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas o poner en marcha sus estrategias diferenciadoras” (p.33).

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Para llevar a cabo un acercamiento al CMI, se considera pertinente mencionar algunos conceptos claves que aparecerán a lo largo del proyecto y que resaltan los puntos más importantes de esta temática.

Empresa. El artículo 25 del Código de Comercio define la organización como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios

El cuadro de Mando Integral. Niven (2003) define El Cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa” (p.35.).

Se puede definir también el Cuadro de Mando Integral como “un importante sistema estratégico y de gestión que puede ser utilizado para la óptima toma de decisiones y para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones” (Fernández, 2002, p.8).

“El Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) es una metodología que permite transmitir las estrategias definidas por una organización de manera clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, a la vez que posibilita la traducción de dichas estrategias en objetivos, indicadores y acciones concretas”. (Unal, 2005, p.25)

Planeación. La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. “la planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”. (Ackoff citado en Goodstein, p. 5)

Goodstein (1998) define la planeación como “el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. (Pág. 5)

Organización. “Organizar un empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal. Pueden hacerse en este conjunto dos grandes divisiones: el organismo material y el organismo social .una vez provista de los recursos materiales necesarios, el personal, el cuerpo social, debe ser capaz de ejecutar todas las operaciones que comporta la empresa”. (Fayol, 1998, p.8)

Dirección. Según Fayol (1998) La dirección consiste en hacer funcionar el cuerpo social, basándose tanto en las cualidades personales como en el conocimiento de los principios generales de la administración. (p. 248)

Coordinación. “Coordinar es introducir la armonía entre todos los actos de una empresa con el objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito: es dar al organismo material y social de cada función las proporciones que convienen para que puedan llenar su papel de una manera segura y económica, es dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen, adaptar los medios al objeto”. (Fayol, p. 256.).

Control. “El control es la gestión y la administración relacionadas entorno a la organización racional de los recursos con el fin de alcanzar en condiciones óptimas un objetivo determinado”. A través del control se puede comparar lo ejecutado con lo programado lo cual permite establecer medidas correctivas que contribuyan a la acción. (Pacheco, 2002, p.184)

En una empresa el *control* consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.

Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición. (Fayol, p. 261)

El control se puede aplicar a todas las operaciones de la organización, puede haber diferentes formas de control; administrativo, comercial, técnico, financiero, contable etc. Dependiendo de las actividades u operaciones a controlar. Cabe destacar que para que el control sea eficiente debe ser oportuno.

Planeación estratégica. Cuando se habla de planeación estratégica se hace referencia a la planeación realizada en la organización en el nivel institucional, en donde los dirigentes en ese nivel cumplen con la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles del ambiente o entorno (Pacheco, 2002, p.183).

La planeación estratégica según Goodstein (1998) “es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo” (p.43)

Gestión. “La gestión es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y método que tiene la organización y que le permiten adaptarse a su entorno, representa una forma de

regulación que constituye un mecanismo de orientación y control y que contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales y garantizando una estabilidad dinámica” (Pacheco, 2002, p.9)

También se entiende por gestión “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de los objetivos previamente establecidos” (Beltrán 2000, p.25).

Estructura Organizacional. La estructura organizacional es “el conjunto de órganos o dependencias que conforman una organización y las relaciones de autoridad y subordinación que guardan entre sí” (Pacheco, 2002, p.184).

4.3 MARCO LEGAL

Cafénorte de Nariño Ltda., fue creada mediante escritura pública N°. 82 del 9 de junio de 1962. Protocolizada en la notaria única del circuito de la Unión Nariño; los estatutos de su fundación fueron aprobados por el Ministerio de Trabajo (hoy Ministerio de Protección Social) y simultáneamente fue autorizada para iniciar operaciones por la dirección de cooperativas de esa instancia gubernamental mediante la resolución N°. 00761 de mayo 29 de 1962, bajo la razón social de Cooperativa de Caficultores de la Unión Nariño Ltda. Desde su creación sus oficinas principales han funcionado en la unión.

Según resolución N°. 2945 de diciembre 12 de 1989 emanada de DAN SOCIAL se reformó su razón social a la actual denominación, Cafénorte de Nariño Ltda. En 1993 fue clasificada por la DIAN como gran contribuyente.

Su estructura organizativa y parámetros administrativos están ceñidos a la legislación marco del cooperativismo colombiano y a las normas de la Superintendencia de Economía Solidaria. En forma paralela se rige también por la normatividad propia del cooperativismo caficulator del país que cuenta con el apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Cafénorte de Nariño Ltda., realiza sus operaciones bajo la vigilancia de la superintendencia de economía solidaria, con base al ordenamiento de la Ley 79 de 1988, la Ley 454 de 1998, Ley 863 de 2003, Decreto Reglamentario 2880, circular básica contable y financiera 004 de 2008, la reglamentación gremial y las normas internas que emanan de la asamblea general de delegados.

El sector cooperativo en Colombia representa un importante agente para el desarrollo económico y social del país, cada vez este sector ha ido creciendo desarrollando actividades de diversa índole.

En cuanto al marco legal de las empresas cooperativas, en nuestro país su estructuración parte de la Constitución Política, bajo las nociones de libre asociación, solidaridad y empresarialidad asociativa. El desarrollo de las anteriores nociones, vino reglamentado con la Ley 79 de 1988, en esta ley se encuentran

todos los hechos económicos que permiten adquirir al cooperativismo, el ordenamiento jurídico indispensable para poder cumplir su función económica social. Con esta ley, se detallaron las normas para la creación, consolidación, protección y vigilancia de las empresas cooperativas y otras formas asociativas. (Fernández, 2006, p. 2-3).

Posteriormente, se desarrolló la Ley 454 de 1998 que amplió el marco del sector cooperativo bajo la noción de sistema de economía solidaria. En esta Ley se reconocen como “empresas de economía solidaria, además de las formas del sector cooperativo y sociedades mutitarias, a otras formas organizacionales. Caracterizadas por la realización de actividades especificada en la Ley como principios y fines de la economía solidaria”. Bajo esta Ley, el sector cooperativo se integra al sistema de economía solidaria bajo una misma noción doctrinal y conservando, al igual que el definido por la Ley 79 de 1988, el carácter mutualista de sus empresas (Fernández, 2006, p.3).

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación ha realizar para la creación del CMI para Cafénorte de Nariño Ltda., es la investigación descriptiva. Porque mediante la aplicación de éste tipo de investigación se hará la descripción, el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual del problema logrando ajustarlo a la situación real encontrada. La investigación descriptiva permitirá medir aspectos específicos y muy precisos de la organización, así como también seleccionar las características fundamentales y esenciales necesarias para la implementación del CMI en Cafénorte de Nariño Ltda., permitiendo tener una descripción detallada dentro del marco conceptual de referencia que permitirá presentar una solución e interpretación correcta del problema de una forma valida y confiable.

A través del tipo de investigación descriptivo se podrá relacionar los datos obtenidos durante la realización del proyecto con condiciones y situaciones existentes, es decir, interpretar las cosas desde el contexto y bajo los puntos de vista de las personas implicadas, en este punto también se recurrirá al tipo de investigación explicativa para determinar los orígenes y las causas y los efectos de las acciones y realizadas por la organización en el desarrollo de su actividad

económica encontrando una explicación sustentable del porqué de las cosas, lo cual permitirá analizar de forma más profunda los entornos en los cuales se desenvuelve la organización.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este proyecto se utilizará el método inductivo, (intentar formular generalizaciones a partir de casos particulares). El cual observa características precisas sobre uno o varios individuos.

La principal característica del método inductivo es que permite el análisis cualitativo, partiendo del interés por captar la realidad a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto. En otras palabras se parte de una experiencia que se trata de interpretar en un contexto y bajo los diversos puntos de vista de los implicados.

Se Utilizará el método inductivo porque éste no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en los datos y la información obtenida.

5.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación empleadas para el desarrollo del proyecto son:

- Observación y Análisis del entorno en que la organización desarrolla sus actividades.
- Estudio de casos sobre la creación e implementación del CMI en organizaciones con y sin fines lucrativos para obtener un conocimiento detallado sobre el tema lo cual permitirá lineamientos comunes que sirvan de guía en el desarrollo del proyecto.
- Recolección de información y datos tanto de la organización como otros existentes y relacionados con la temática del CMI.

5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevistas y encuestas realizadas al talento humano en todos los niveles de la organización, para lograr restablecer la percepción que éstos tienen sobre la organización (análisis interno) y para determinar el grado de conocimiento que tienen sobre el CMI, y otras herramientas de gestión. A través de esta técnica se obtendrán los datos que darán respuesta a la pregunta de investigación.

5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias: esta se refiere a la información oral y escrita que se recopilará directamente, es decir, la obtenida a través de las entrevistas y las encuestas realizadas dentro de la organización al talento humano, en todos los niveles y fuera de la organización a personas con gran experiencia y conocimiento sobre el tema; gran parte de la información será recolectada en las reuniones que se lleven a cabo con los mismos.

Fuentes secundarias: Esta información es la obtenida de los diversos autores y temas a los que se refiere en la bibliografía; libros, investigaciones, tesis, artículos de revistas, páginas de internet entre otros. Dicha información se obtendrá a través de varios medios como son la biblioteca de la Universidad del Valle, internet, informes y artículos suministrados por Cafénorte de Nariño Ltda. Y la Federación Nacional de Cafeteros, disponibles tanto impresos como en medios magnéticos y otros documentos que se recopilarán en el transcurso del trabajo. Estas fuentes de información además de ser oportunas, pertinentes e indispensables representan un aporte significativo y una guía para el desarrollo de este proyecto

Entre los principales autores a consultar están Norton y Kaplan, Niven y algunas tesis, artículos y documentos relacionados con el tema.

5.6 UNIVERSO, MUESTRA Y MARCO MUESTRAL

El universo poblacional de la investigación lo constituyen todas aquellas personas que integran Cafénorte de Nariño Ltda., para ello se tomarán los listados existentes en la base de datos de la empresa.

Una vez obtenida la información anterior se delimitará el universo poblacional es decir se especificará la población a trabajar y la unidad muestral a elegir, para esto se seleccionará una muestra aleatoria en el sistema; para seleccionar un número representativo del total de empleados y socios.

La unidad muestral estará representada por los empleados y socios de Cafénorte de Nariño Ltda., principalmente por el gerente y los jefes de cada sección de mercado, el restante se hará de manera aleatoria.

5.7 METODOLOGÍA

El objetivo general de este trabajo es crear el cuadro de mando integral para una empresa sin ánimo de lucro en este caso Cafénorte de Nariño Ltda. Para ello se diseñarán y aplicarán instrumentos que permitirán obtener las bases e información necesaria para cumplir el objetivo propuesto.

En primer lugar se realizará una revisión bibliográfica la cual está constituida por las fuentes secundarias mencionadas anteriormente, con el fin construir el

anteproyecto, esto permitirá vislumbrar el camino hacia donde se dirigirá el trabajo. Para adentrarse en el conocimiento del sector y la empresa se realizará un breve diagnóstico, interno y externo, realizando el análisis DOFA de la organización, donde se mostrará la situación actual de la cooperativa, supervivencia, crecimiento, rentabilidad.

Se describirán aspectos generales de la misma como la reseña histórica, objeto social, misión, visión, políticas, diversas áreas y procesos y estructura organizacional de Cafénorte de Nariño Ltda.

De la misma manera se describirá brevemente la relación de patrocinio existente con la Federación Nacional de Cafeteros y el convenio de compras de café con Almacafé S.A,

Siguiendo el esquema propuesto por Niven en su libro el cuadro de mando integral paso a paso, Se iniciará con una planificación estratégica, y la revisión de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la organización y de ser necesario se realizará un replanteamiento de estos.

Se utilizaran las entrevistas y encuesta a empleados, socios y gerente, así como las reuniones con los mismos y la revisión de información suministrada por la organización, la cual constituirá la información de base y material de apoyo para iniciar el desarrollo del cuadro de mando integral.

Estos instrumentos mencionados anteriormente se diseñarán y utilizarán con el fin de adentrarse en el conocimiento de la empresa , de sus procesos , visión, misión, valores, objetivos estratégicos, planificación comercial, información de la gestión, entre otros, servirá para conocer cuál es la percepción y conocimiento que los integrantes de Cafénorte de Nariño Ltda., tienen del cuadro de mando integral. De igual manera será una fuente de información para la creación de los diferentes componentes del CMI.

Una vez recolectados los datos y la información a través de la metodología mencionada, se realizará el respectivo procesamiento, clasificación, organización y análisis de los mismos.

Se procederá con el desarrollo de objetivos y medidas, recurriendo principalmente a las reuniones con los directivos y en algunas ocasiones con el resto de los empleados donde a través de la lluvia de ideas y el análisis de las diferentes propuestas se irá construyendo dichos objetivos y medidas.

6 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6.1 QUÉ ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es algo más que un sistema de medición táctico u operativo, es una herramienta que sirve para gestionar la estrategia a largo plazo. El CMI describe cómo el activo intangible se combina con otros activos intangibles y tangibles para crear diferenciaciones en la proposición de valor para el cliente y resultados financieros superiores.

6.1.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral.

El CMI es una herramienta muy útil para la dirección de la organización, ya que permite conectar los objetivos estratégicos con las acciones.

A través de la combinación de indicadores financieros y no financieros permite crear un método para medir la situación actual en la que se encuentra la organización convirtiéndose en un componente importante del sistema de gestión estratégica.

El CMI permite a las organizaciones hacer un seguimiento sobre sus procesos y sus niveles de crecimiento, además ayuda a que la organización pueda identificar

qué activos intangibles son necesarios para la creación de valor por parte de la organización, la estabilidad y sostenibilidad de la misma.

6.1.2 Objetivos del CMI

Según González (2008) el CMI tiene tres objetivos principales:

- Generar ventajas competitivas para la organización.
- Medir los resultados esperados por la organización.
- Medir el grado de consecución de metas a corto, mediano y largo plazo.

6.1.3 Características del CMI

Cuadro 1. Características del CMI

Característica	Explicación
REAL	Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y las estrategias de la organización
INTEGRAL	Se basa en la integración total de toda la organización. Contempla la actuación de la organización a partir de 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento para ver la organización como un todo
EQUILIBRADO	Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros
ESTRATÉGICO	Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de relaciones causa – efecto
SIMPLE	La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la

Característica	Explicación
	organización
PRECISO	Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de acción, traduciendo la estrategia en acciones y objetivos concretos.
CAUSAL	El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de acción y los indicadores de resultados.
COMPLETO	Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de la actuación futura como son los indicadores no financieros
GLOBAL	Las actividades se alinean alrededor de una estrategia global.

Fuente: CONDE, Elda. El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión. 2010

6.1.4 Perspectivas del CMI.

Perspectiva. Un perspectiva según Niven (2003) representa “la forma en que se expresan los principales puntos de vista desde los cuales se puede contemplar la gestión de una empresa y desde los cuales son analizados y establecidos los objetivos y las estrategias implementados por la organización para desarrollar adecuadamente el Cuadro de Mando Integral” (p.38)

Las perspectivas del CMI nacen de la visión, misión, valores, estas captan las necesidades de las partes interesadas y describen cómo estas necesidades serán satisfechas.

6.1.4.1 Perspectiva Financiera.

“La Perspectiva Financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro

de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow” (Fundibeq, 2008, p.2).

6.1.4.2 Perspectiva de Cliente.

Define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única del producto, precio, servicio, relación e imagen que una organización ofrece a los clientes y asociados objetivos, en el caso de Cafénorte de Nariño Ltda.

A través de la Perspectiva de Clientes los directivos de la organización pueden establecer las estrategias necesarias para atraer nuevos clientes y al mismo tiempo hacer que los que ya tiene permanezcan satisfechos, y fieles a sus productos y servicios.

“La Perspectiva del Cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente” (Fundibeq, 2008, p.3).

6.1.4.3 Perspectiva de Procesos Internos.

La Perspectiva de Procesos Internos básicamente se refiere a todos los procesos, actividades y procedimientos internos realizados en la organización y que tienen una relación directa con la consecución de los objetivos financieros planteados por la organización

“La Perspectiva de los Procesos Internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral” (Fundibeq, 2008, p.3).

6.1.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es aquella que muestra como la organización aprovecha y reconoce la potenciabilidad del capital humano que posee en aras de lograr sus objetivos, esta perspectiva permite analizar qué tan capacitados están los empleados de la organización, cuál es su aporte para la organización, permite identificar cuáles son las debilidades de los mismos para poder implementar medidas tendientes a mejorar las deficiencias del capital humano de tal forma que la organización sea más eficiente y eficaz en términos de productividad.

“La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una

infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo” (Fundibeq, 2008, p.3).

6.1.5 Componentes básicos del CMI.

Según González (2008) el CMI para su adecuado diseño, desarrollo e implementación cuenta con tres herramientas fundamentales:

- El mapa estratégico
- La matriz tablero comando
- El software

6.1.5.1 Mapa Estratégico.

Los mapas estratégicos describen la lógica de la estrategia mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos” (Norton y Kaplan, 2004, p. 82).

El mapa estratégico es una “representación visual muy poderosa que permite, en una sola imagen representar los aspectos en que la organización debe enfocarse para asegurar la ejecución de la estrategia de la empresa y las relaciones causa y efecto entre estos. Es también una efectiva manera de comunicar las prioridades estratégicas a todos los empleados y de alinear sus actividades diarias para alcanzarlas”. (Cabello, Clemente en Norton y Kaplan, 2004, portada).

En un mapa estratégico se especifican los elementos críticos que son necesarios para poder establecer una estrategia en la organización.

Kaplan y norton (2002) explican que la “estrategia implica el movimiento de una empresa desde su actual posición hasta una posición futura deseable, pero incierta. Debido a que la empresa nunca ha estado en ese lugar futuro, el camino hacia el consiste en una serie de hipótesis ligadas. Un mapa estratégico especifica estas relaciones causa – efecto, lo que las hace explícitas y comprobables” (p.92)

6.1.5.2 Matriz tablero comando.

Sirve para monitorear a través de Indicadores Financieros y no Financieros, el alcance de las metas, a través de las estrategias, Inductores y planes de acción.

6.1.5.3 Software.

Permite tener acceso a la información en tiempo real, lo cual es muy útil y pertinente para una adecuada y oportuna toma de decisiones.

6.1.5.4 Cadena de relación causa y efecto.

Un modelo integral de medición de gestión supone una visión sistemática de la organización. Por tanto, la supone como un todo (sistema) compuesta por un conjunto de subsistemas que interactúan entre ellas y por tanto, son interdependientes. (Serna, 2003, p. 258)

Todos los resultados obtenidos en la organización, son consecuencia de las acciones que la misma ha desarrollado, en determinado periodo de tiempo esto significa que entre los indicadores debe existir una relación de causa y efecto, dado que estos interactúan entre sí de forma interdependiente. Por esta razón se puede afirmar que los resultados y la consecución de los objetivos o metas no se dan solos, son el resultado de la alineación de las estrategias y las acciones.

A través de este fenómeno de causa y efecto la organización puede predecir lo que va a suceder dentro de la organización tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. Estos vínculos causa y efecto también sirven como una eficaz herramienta de diagnóstico para examinar la creación y desarrollo del CMI.

Las relaciones causa – efecto de los indicadores del cuadro de mando se combinan para describir la historia estratégica de la empresa. Estos vínculos trazan el camino preciso que debe seguir la organización para poder alcanzar la estrategia y al mismo tiempo describen como la organización puede crear valor mediante la combinación de los indicadores.

Estos indicadores deben vincularse en una cadena de relaciones causa y efecto que parten de los impulsores de resultados de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y llegan a los resultados financieros mejores reflejados en la perspectiva financiera. (Serna, 2000, p. 218).

Estos vínculos afirma Serna (2000) también sirven como herramienta de diagnóstico y permiten saber si los indicadores elegidos se combinan para describir de una forma completa y coherente la estrategia elegida. (p. 234)

6.1.5.5 El Feedback

Cuando se habla de “feedback” se hace referencia al proceso de retroalimentación resultado de la socialización de las actividades realizadas durante el transcurso del proyecto. (Pacheco 2002) se refiere al “feedback” como la salida o producto del sistema, solamente se considera retroinformación a la información que se utiliza para controlar el comportamiento del sistema. “La retroinformación supone la presencia de un subsistema diseñado para medir el producto con el propósito de lograr mantener el control” (p.184).

6.2 PASOS PARA EL DESARROLLO DEL CMI

Como lo explica Niven (2003) “Durante el desarrollo del Cuadro de Mando Integral es necesario contar con la participación y colaboración de todos los miembros de la misma o en su defecto de un grupo representativo de ellos incluyendo a los directivos quienes serán los encargados de alentar su participación, generar compromiso, dedicación y comunicar los avances y resultados del proceso al resto de la organización”.

Antes de desarrollar un cuadro de mando integral se debe planificar de manera adecuada lo que se va a hacer, para ello es importante definir claramente cuál es el proceso, cuáles van a ser los pasos o las fases que se van a seguir para la creación de esta herramienta de gestión, se establecerá cuáles van a ser las actividades a realizar, quienes serán los responsables de ejecutarlas, donde y porque se harán ya que de este proceso de planificación depende la utilidad y el éxito de la implementación de esta herramienta en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior se establece que para el adecuado desarrollo del CMI se deben seguir cuatro pasos principales:

6.2.1 Primer Paso: Identificación de la Misión, Valores, Visión y Estrategia

Según el modelo sugerido por Niven el primer paso para la construcción de un cuadro de mando integral es la revisión de la misión, la visión, los principios corporativos, los valores, y la estrategia de la organización. Estos son los componentes esenciales de un CMI eficaz. Al desarrollar el CMI este debe concordar con la misión, la visión, los valores y la estrategia de la empresa.

El CMI define nuestra misión, visión valores y estrategias en objetivos de resultados y medidas en cada una de las cuatro perspectivas del sistema. Traducir este ADN de nuestra empresa usando el CMI asegura que todos los empleados estén en línea con la misión y trabajando para conseguirla. (Niven, 2003, p.111)

6.2.2 Segundo paso: Desarrollo de objetivos y medida de los resultados.

Esta etapa se divide en dos fases:

En primer lugar se deben elegir las perspectivas. Este paso consiste en elegir las perspectivas adecuadas para la empresa, pues no todas pueden serlo, al mismo tiempo se pueden considerar perspectivas distintas. Según Niven (2003) "La elección de perspectivas para el CMI debe basarse, en definitiva, en aquello que es necesario para contar la historia de la estrategia y crear una ventaja competitiva para la empresa"... Captar las partes interesadas claves que contribuyen al éxito es fundamental para el CMI". (Niven, 2003, p.138)

La siguiente fase después de elegir las perspectivas es reunir información de base: algunas de las fuentes de información a considerar mencionadas por Niven en su libro el Cuadro de Mando Integral paso a paso son:

- informes anuales
- declaraciones de misión
- valores
- visión
- plan estratégico
- planes para el proyecto
- estudios de consultorías
- informes sobre resultados
- datos sobre los competidores
- historias organizativas

- informes de los analistas
- publicaciones y artículos
- informes comparativos

De igual manera al pensar en cada una de las estrategias que conformarán el CMI se recurrirá a otros tipos de información, por ejemplo, las entrevistas realizadas a los directivos de la organización.

6.2.3 Tercer Paso: Creación del mapa estratégico.

Un mapa estratégico es una estructura lógica y comprensible utilizada para describir la estrategia. Es la representación visual de la estrategia, permite visualizar cómo se integran y combinan los objetivos establecidos en las cuatro perspectivas para mostrar cómo se lleva a cabo la estrategia establecida por la organización. El mapa estratégico muestra la forma en que la organización crea valor. Permite sintetizar en una sola hoja cómo se van a alcanzar los objetivos. (Ver figura 1).

En la creación del mapa estratégico se debe considerar:

- La misión
- La visión
- Los valores
- La estrategia de la organización

Figura 1 Elaboración del Mapa Estratégico

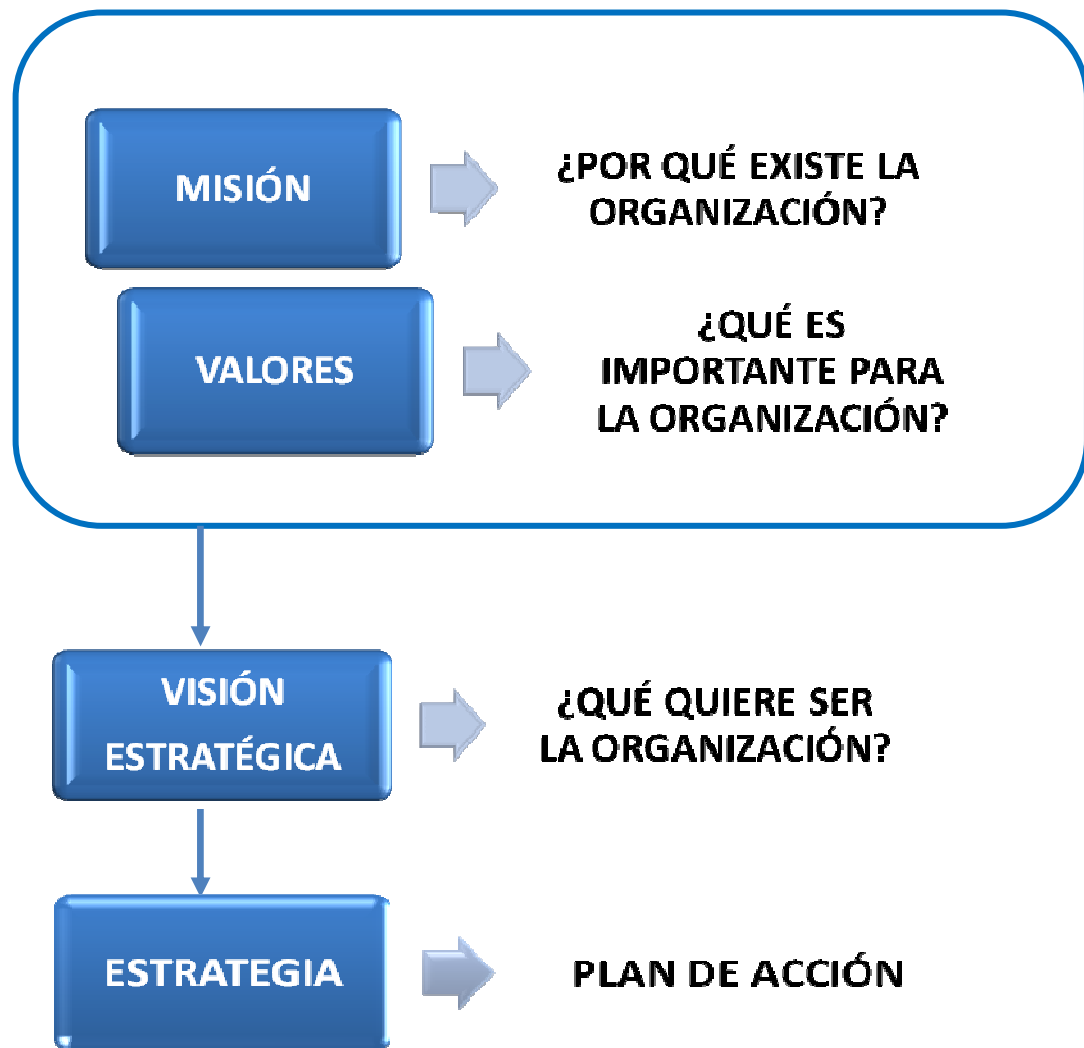
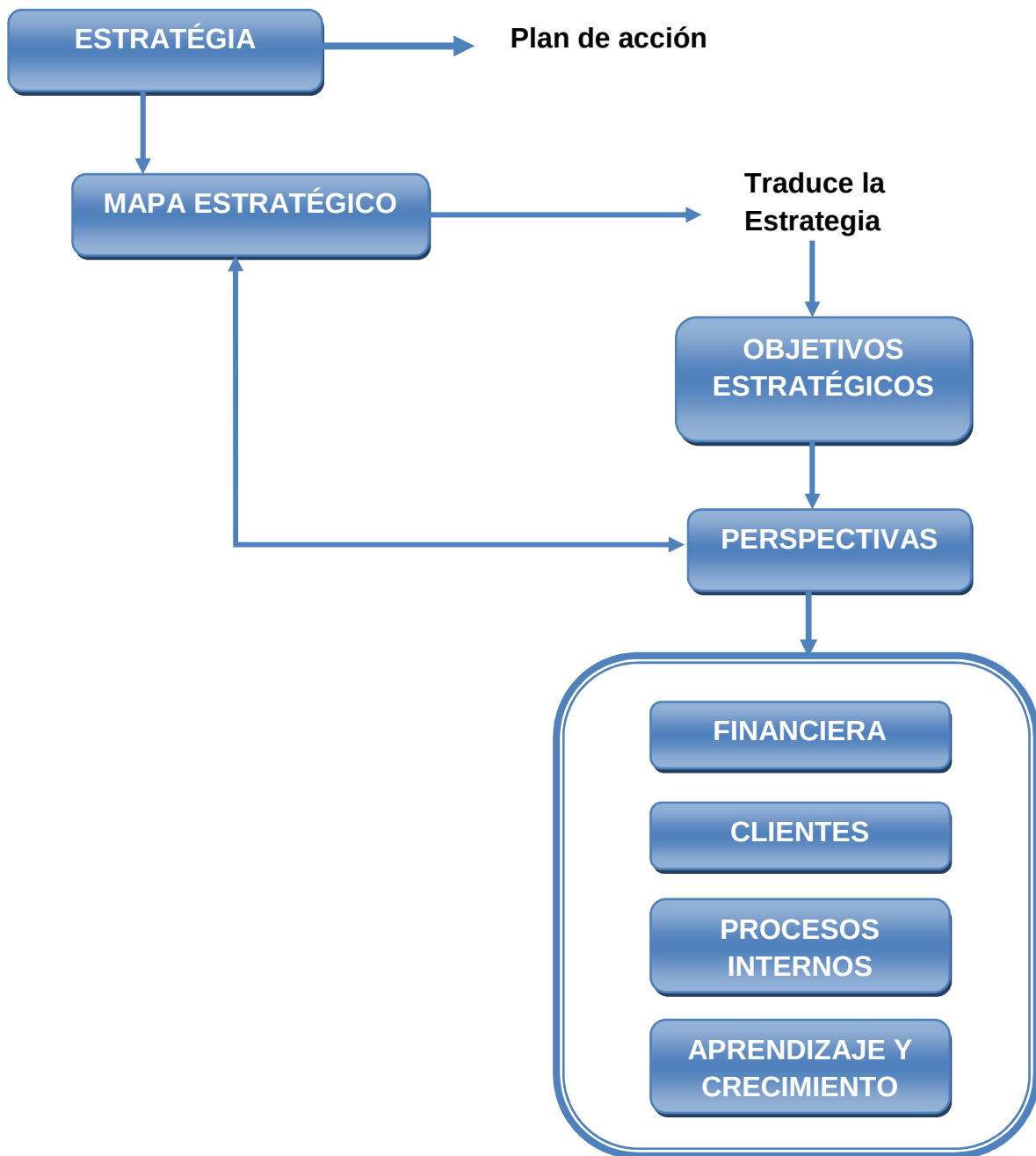


Figura 1. Continuación



Fuente: GONZÁLEZ, Patricia, The Balance Scorecard. 2008

6.2.3.1 Los valores.

Son los principios Intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la empresa y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos los empleados.

Los valores se mantienen a través del tiempo proporcionando una fuente duradera de fuerza y sabiduría.

6.2.3.2 La Misión.

La misión de una organización define el propósito principal de la empresa. “Proporciona un punto de partida definiendo el por qué de la existencia de la organización o cómo se adapta una unidad de negocio a una estructura corporativa más amplia”. (Norton y Kaplan, 2004, p.62). La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas y refleja la motivación de los empleados para trabajar en la empresa.

6.2.3.3 La Visión.

“La visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente, algo que puede estar en términos de corto y largo plazo en el futuro” (Niven, 2003).

La visión de la organización representa lo que la empresa quiere ser y proporciona las bases para las estrategias y los objetivos

6.2.3.4 La Estrategia.

Describe la forma como la organización va a cumplir con sus objetivos, como va a crear valor.

Pacheco (2002) explica que “la estrategia constituye un enfoque integrado que relaciona las ventajas de la empresa con los desafíos del ambiente, para asegurar la consecución de sus objetivos y describe la forma en que la organización pretende crear valor para sus asociados y al mismo tiempo crear un grado de sostenibilidad y perdurabilidad optima para la misma organización”(p.183).

Para Norton y Kaplan (2002) “una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa y efecto” (p. 163).

6.2.3.5 El CMI y la estrategia.

El CMI permite conocer y analizar toda la estructura de la organización (misión, valores, visión y estrategia) para poder alinearlos correctamente, lo que permitirá traducir la estrategia a términos operativos.

Como lo muestra la figura 2, el CMI permite a las organizaciones enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de la organización. (Norton y Kaplan, 2001, p.15)

Figura 2 Alineación y concentración de recursos en la estrategia



Fuente: Norton y Kaplan. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. 2001 p.15

Kaplan y Norton, (2001) sostienen que El CMI proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Basándonos en la anterior afirmación establecemos que para crear un CMI una organización debe tener claro cuál es su estrategia ya que es a partir de esta que se desarrollara el mapa estratégico que nos permitirá describir y aplicar la estrategia correctamente.

Según Norton y Kaplan (2001) aunque cada organización haga frente a un reto de forma diferente, a un ritmo diferente y en diferentes secuencias, existen cinco

principios comunes (ver la figura 3), a los que ellos se refieren como "los principios de una organización basada en la estrategia. (p.15)

Figura 3. Los principios de una organización basada en la estrategia

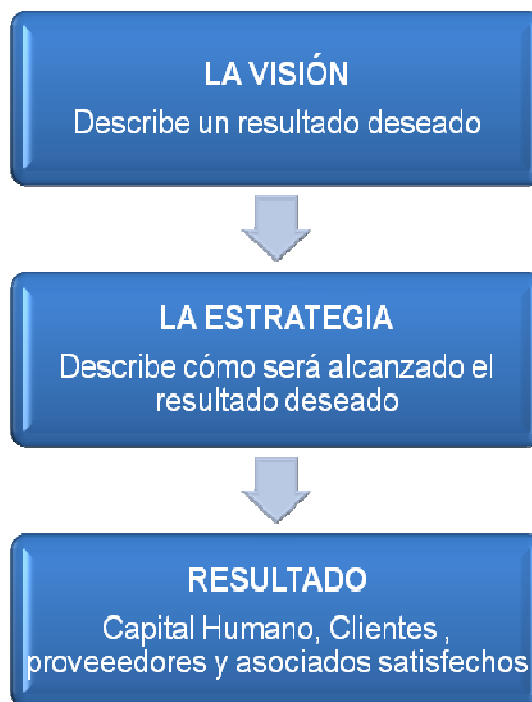


Fuente: Norton y Kaplan. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. 2001 p.15

6.2.3.6 Trasladar la Visión a la acción.

La Visión describe un resultado deseado en tanto la estrategia describe cómo va a ser alcanzado el resultado y como se va a satisfacer las necesidades de los asociados, los clientes y el capital humano.

Figura 4. De la visión a la acción



Fuente: Elaboración Propia a partir de GONZÁLEZ, Patricia, The Balance Scorecard. 2008

Para trasladar la Visión a la acción es importante:

- Tener claridad o conocer la misión, los valores y la visión del negocio

- Analizar el ADN de la visión para llevarla a la acción
- Establecer los Objetivos de resultados
- Identificar medidas de los resultados

6.2.3.7 Cómo construir un mapa estratégico.

Primer Paso: Extraer de la visión, las palabras claves que se identifican con cada perspectiva.

Segundo Paso: Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva a partir de las palabras claves identificadas en el paso anterior.

Tercer Paso: Elaborar el Mapa Estratégico

6.2.3.8 ¿Qué son los objetivos de resultados?

Niven (2003) define los objetivos de resultados como “declaraciones concisas que describen las cosas concretas que hay que hacer bien para poder implementar la estrategia con éxito”. (p.149). Los objetivos de resultados definen los diferentes logros que deberían alcanzarse en cada una de las perspectivas, con el propósito de alcanzar nuestra visión. Según Niven (2003) Los objetivos y medidas que se elijan contarán la historia de nuestra estrategia “. (p.148)

Este paso consiste en traducir la estrategia de la organización en unos objetivos estratégicos específicos, y La mejor manera de crear los objetivos estratégicos es examinar cada perspectiva del cuadro de mando integral en forma de pregunta.

La creación de objetivos estratégicos por cada perspectiva se debe realizar de tal manera que se creen entre ellos las relaciones de causa y efecto, este consenso debe mantenerse, ya que los objetivos estratégicos son el componente principal para articular el mapa estratégico y concretar de este modo la estrategia. Crean la estructura del mapa y deben de expresar con claridad la estrategia.

6.2.3.9 ¿Qué son las medidas de los resultados?

“son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia, específicamente podemos describir las medidas como estándares cuantificables que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados” (Niven, 2003, p.157)

Estos indicadores van a ser financieros y no financieros, el Cuadro de Mando se nutre de este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es mezclar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto, se encargan de valorar elementos con un carácter cuantificable, pero cada vez es mayor la importancia que van adquiriendo las variables cualitativas.

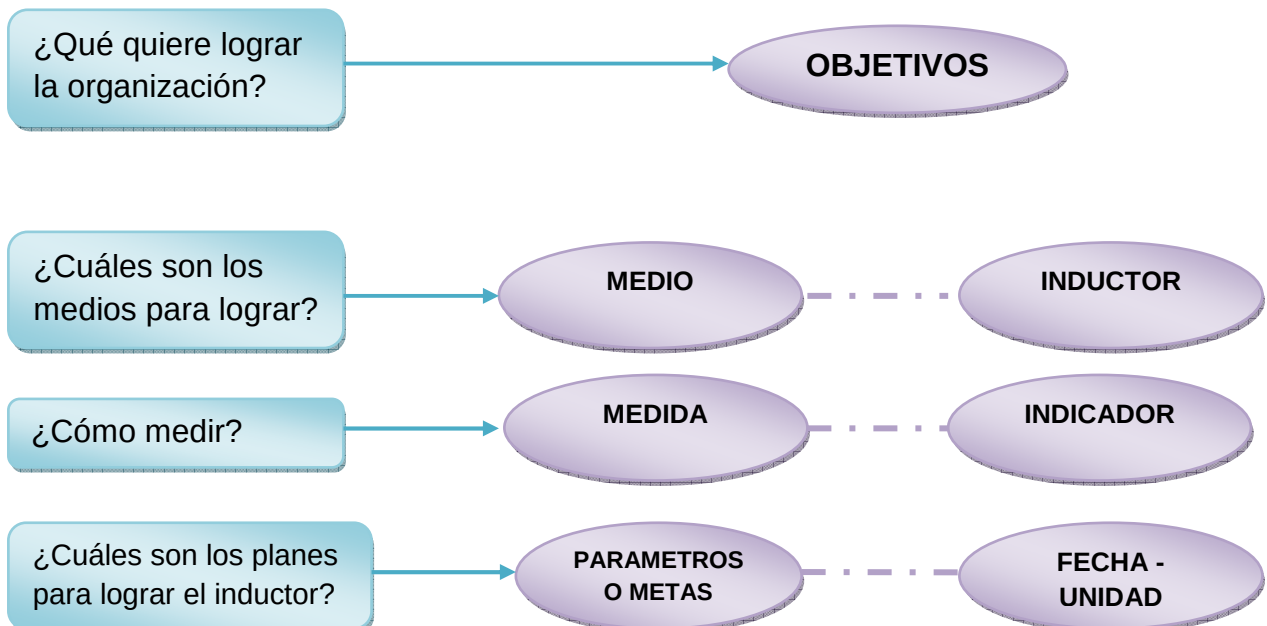
Estos indicadores nos dicen si la implementación y ejecución de la estrategia da lugar a mejores resultados finales.

6.2.4 Cuarto Paso: Construcción de la matriz tablero de comando.

Dentro de la matriz tablero comando se puede identificar claramente las partes que la componen (ver figura 5), a decir:

- Perspectivas
- Objetivos
- Indicadores
- Inductores
- Iniciativas estratégicas

Figura 5. Componentes de la matriz tablero Comando



Fuente: Elaboración Propia a partir de GONZÁLEZ, Patricia, The Balance Scorecard. 2008

6.2.4.1 Indicadores.

Los Indicadores son unidades de medida que permiten conocer si la organización está cumpliendo con sus metas y alcanzando sus objetivos, estos indicadores deben reflejar claramente la visión estratégica de una empresa y desarrollarse y evolucionar junto con ella, el principal objetivo de tener estos indicadores es que a través del análisis de los mismos se pueda realizar un seguimiento estratégico de organización, de las actividades que en ella se realizan y de como estas actividades influyen en la consecución de los objetivos y la estrategia.

En pocas palabras permiten a la organización medir sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.

Según Niven (2003) “los indicadores son medidas financieras, un componente importante de cualquier Cuadro de Mando integral. Estos indicadores nos dicen si la implementación y ejecución de nuestra estrategia da lugar a mejores resultados finales” (p.193).

“El BSC mantiene los indicadores financieros como una síntesis crítica del desempeño gerencial y del negocio pero incorpora un conjunto de indicadores generales integrados que establecen un proceso recursivo donde los clientes, los procesos internos, los empleados y el sistema de desempeño afectan y son afectados por el éxito financiero a largo plazo” (Kaplan y Norton, 1997; Unal, 2005,)

6.2.4.2 Indicadores de Gestión.

Los Indicadores de gestión son una herramienta que permite medir “la gestión o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales, son un indicador de control que sirven para que la organización pueda reconocer en que partes se presentan algunas dificultades y en donde deben hacerse cambios o correcciones que le permitan a la organización tomar acciones y medidas para mejorar dichas falencias” (Domínguez, 2004, p.116).

6.2.4.3 Inductores.

Son acciones que fuerzan o inducen al logro del objetivo actuando como palanca.

6.2.4.4 Iniciativas estratégicas

Son los planes o iniciativas que se establecer para lograr el inductor.

6.2.4.5 Sistema de medición de gestión

El diseño de un sistema integrado de medición de gestión parte de la definición estratégica que realiza la organización de su direccionamiento estratégico hacia el futuro (Serna, 2000, p.254). Este modelo de medición de gestión es lo que traducimos en la matriz tablero comando.

El sistema de medición de gestión constituye un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar a través de índices el

alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados.
(Serna, 2000, p.254).

Mediante este proceso se obtiene la información necesaria que permite definir, ajustar o complementar el direccionamiento estratégico de la organización de una forma más clara completa y precisa.

Figura 6. Sistema de medición de gestión



Fuente: SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica 2002. p. 256

- **Indicador:** conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir.
- **Índice:** Es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, y los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.
- **Parámetros –Meta:** representan las metas que se esperan lograr

7 EL CMI EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

El objetivo de las organizaciones tanto lucrativas como sin fines de lucro es obtener beneficio, estableciendo un ambiente en el que las personas puedan sentirse útiles a la sociedad y contribuir con sus capacidades a la obtención de bienes y servicios que conducen al bienestar social.

El propósito general de las organizaciones sin ánimo de lucro no es obtener grandes utilidades, es suministrar servicios con el fin de satisfacer las necesidades, deseos de un conjunto de personas que integran el mercado objetivo.

El Control de Gestión en las entidades no lucrativas no se manifiesta de la misma forma que en las organizaciones lucrativas. Los directivos de las organizaciones sin ánimo de lucro son los encargados de diseñar un verdadero sistema de Control de Gestión que garantice la efectiva y eficiente utilización de los recursos.

Una organización sin ánimo de lucro es aquella cuyo objetivo es distinto a la obtención de beneficios de sus propietarios. En entidades de este tipo, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles. El éxito de este tipo de

organizaciones se mide, por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, expresado por la contribución que se da al bienestar público.

Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es ineficiente para una organización, cuyo principal enfoque es el servicio social. El éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro debería medirse por cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios.

Aunque la perspectiva financiera no puede ser el principal enfoque de una organización del sector no lucrativo no puede ser ignorada, estas deben administrar lo más eficazmente los recursos que obtienen y por lo tanto debe marcarse la reducción de costos de algunas áreas y aumento en otras, y también objetivos de obtención y crecimiento de ingresos para cumplir a los grupos de interés. Estas organizaciones deben trabajar mucho sus presupuestos, la reducción de costos y mejorar sus ingresos, esto lleva a que se haga cada día más necesario que utilicen técnicas de gestión más avanzadas como el CMI.

Sin embargo el éxito de las organizaciones no lucrativas no puede medirse por lo cerca que mantiene los gastos de las cantidades presupuestadas, las condiciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero raramente son el objetivo principal del CMI, éstas se esfuerzan por cumplir su misión no por conseguir destacados resultados financieros.

El éxito del Cuadro de Mando Integral en entidades financieras, hizo que Kaplan y Norton trasladaran esta herramienta a las organizaciones públicas y sin fines de lucro. La mayoría de las instituciones públicas colocaban la perspectiva financiera en la parte superior de la jerarquía, esto provocó dificultades con la estructura original, ya que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial. De ahí que Kaplan y Norton plantearan modificar la estructura para colocar a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía.

En el libro *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar su estrategia*, Kaplan y Norton (p, 147), plantean que “la colocación de un objetivo muy amplio en el Cuadro de Mando Integral de una entidad no lucrativa comunica claramente la misión a largo plazo de la organización”, ellos lo muestran en la figura 7.

En la siguiente figura Kaplan y Norton (2001) muestran un marco modificado en el que una organización no lucrativa describe y mide la misión en el nivel más alto del CMI. (p.148).

Figura 7. Adaptación del CMI a organizaciones no lucrativas



Fuente: Norton y Kaplan. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. 2001 p.148

Una organización no lucrativa según Kaplan y Norton puede tener objetivos de alto nivel que necesita satisfacer si quiere cumplir con su misión. A partir de esto, la entidad procede a identificar los objetivos de sus procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que le permitirán alcanzar su meta en las tres perspectivas de alto nivel.

La perspectiva financiera también puede aparecer en la parte superior de los mapas estratégicos, próxima a la perspectiva del cliente, para señalar la importancia de proporcionar los fondos para los servicios que presta la organización.

Figura 8. El cuadro de mando integral en el sector público



Fuente: NIVEN, Paul. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. 2003 p.380

Niven (2003) también presenta la perspectiva financiera y perspectiva del cliente para entidades del sector público y sin ánimo de lucro y según el “ni las empresas del sector público ni las sin ánimo de lucro consideran que los buenos resultados financieros son señal de su éxito; en su lugar, su meta es alcanzar altas misiones destinadas a mejorar la sociedad. Como empresas centradas en su misión, deben cambiar la arquitectura del Cuadro de Mando Integral, elevando el papel de la misión y los clientes y reduciendo la influencia de los indicadores financieros” (p.380).

8 CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA

8.1 ASPECTOS GENERALES

8.1.1 Reseña Histórica.⁴

09 DE DICIEMBRE DE 1961: Con el auspicio y asesoramiento de la Federación Nacional de Cafeteros a través de los Doctores Lotario Levy, Director Ejecutivo del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, y Francisco Luis Jiménez, Asesor de Cooperativas de la División socioeconómica de la Federación, se reúnen en La Unión (N), setenta y cinco Caficultores (75) con el propósito de conocer las políticas Cooperativistas del gremio, por entonces muy en boga; fundamentarse en la filosofía Cooperativa y de hecho fundar su propia Entidad con Sede en La Unión (N), con radio de acción en algunos de los Municipios del Norte del Departamento. Nace así la Cooperativa de Caficultores de La Unión Nariño Ltda., y se integra al grupo pionero de Cooperativas del gremio forjadas por la Federación en Colombia. Es pertinente recordar que la primera Cooperativa de Caficultores se crea en Pereira el 13 de octubre de 1959.

⁴ La información relacionada es este capítulo fue proporcionada por Cafénorte de Nariño Ltda., y se encuentra disponible a través de internet en : <http://www.Cafénortenarino.com/>

29 DE MAYO DE 1962: Mediante resolución 0761 del 29 de mayo de 1962, el Ministerio de Trabajo reconoce Personería Jurídica a la Cooperativa de Caficultores de La Unión (N).

09 DE JUNIO DE 1962: Con Escritura No.82 se protocoliza la nueva empresa cooperativa en la Notaría Primera del Circuito de La Unión Nariño Ltda. Algunos datos importantes en esta Escritura son los siguientes

Cuadro 2. Protocolización de Cafénorte de Nariño Ltda.

SOCIOS FUNDADORES	262
Gerente Provisional	Gilberto Castillo Castillo
Auditor Provisional	Luis Castillo Toro
Tesorero Provisional	Luis Dueñas
Acciones suscritas	5.580
Valor acciones suscritas	\$55.080
Acciones pagadas	1.366
Valor acciones pagadas	\$13.660
Acciones suscritas por el Comité Departamental	5.000
Acciones pagadas por el Comité Departamental	1.000
Capital inicial del Comité Departamental	\$10.000

Fuente: Informe de Gestión Cafénorte de Nariño Ltda., 2010

25 DE JUNIO DE 1962: Mediante Resolución No.0125 del 25 de junio de 1962, la División de Cooperativas del Ministerio de Trabajo autoriza a la Cooperativa de

Caficultores de La Unión Nariño, para iniciar operaciones.

16 DE FEBRERO DE 1963: En esta fecha se realiza la Primera Asamblea de Socios con participación de 123 de ellos. Esta Asamblea eligió el primer Consejo de Administración y la primera Junta de Vigilancia, en propiedad.

JUNIO DE 1963: Inicia operaciones la Cooperativa de Caficultores de La Unión Nariño Ltda. Por carencia de Sede propia la nueva Cooperativa funciona por algunos días en la Casa Cural. El primer día de funcionamiento real la Cooperativa compra 40 kilos de café pergamino seco. El primer Gerente en propiedad fue el Sr. Luis Dueñas y el primer Auditor el Sr. Fidencio Martínez Calvache. Durante sus primeros diez (10) años la Cooperativa se dedicó básicamente a prestar el servicio de compras de café y por razones de su despegue económico no existieron otros servicios para los socios.

PERÍODO 1.974-1.984

Aspectos importantes de este período:

1. La Cooperativa adquiere su Sede propia, por compra hecha a la Empresa Exportadora de sombreros denominada Casa Jeramaz en 1977. El valor de la compra – venta fue de \$386.000,00
2. La Cooperativa adquiere un primer vehículo de 8 toneladas para el transporte de café. La compra se realiza a comienzos de 1975.

3. La Cooperativa adquiere en 1982 una propiedad horizontal en el Edificio del Café en La Unión (N). La negociación se pacta con el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, que cede a la Cooperativa construcciones de 648 metros cuadrados por valor de \$4.200.000.
4. Se inicia la prestación a los Socios de algunos servicios de salud y pequeños créditos representados en mercancia de provisión agrícola. Al final del periodo comentado la base social de la Cooperativa llega a 1.000 afiliados.

PERÍODO 1984 – 1998:

Características del período:

1. Al cierre de 1998 el número real de Asociados es 1.655, de los cuales 1.265 tienen la calidad de hábiles: 76%.
2. Se optimiza la capacidad de almacenamiento en la Sede de la Cooperativa, mediante la construcción de bodegas.
3. Se enriquece la capacidad autónoma de transporte de la Cooperativa mediante la adquisición de dos (2) vehículos doble troqué con una capacidad total por viaje de 40 toneladas.
4. Se construyen nuevas instalaciones para el funcionamiento de las oficinas de la Sede.
5. Se sistematiza la Sección de Contabilidad y otras Secciones de la Cooperativa.

6. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social aprueba y autoriza el primer Reglamento Interno de Trabajo para la Cooperativa.
7. Se adopta la rigurosa y sana política de realizar el enganche de personal a partir de concursos de méritos. Esta política ha permitido dotar a la Cooperativa de un equipo humano competente e idóneo.
8. Se cambia la razón social de la Cooperativa. A partir del 12 de diciembre de 1989 y de conformidad con la Resolución 2945 emanada del DANCOOP en la misma fecha la Entidad se denomina Cafénorte de Nariño Ltda.
9. La participación de la Cooperativa en el mercado de café cada vez se consolida más para posicionarse en un volumen anual de compras óptimas de 1 millón de arrobas. Este volumen se logra en 1.991 (13.581.137 kilos) y en 1.998 (12.885.548 kilos). El promedio de compras en el periodo fue 8.702.980 kilos. Desviación estándar: 3.265.889. Cantidad máxima, 13.381.137. Cantidad mínima, 4.570.285.
10. Se adopta a partir de 1.998 un plan de desarrollo estratégico integral y se inicia un programa intenso de difusión y culturización del proceso, en concordancia con el Plan de Productividad y Competitividad orientado por la Federación Nacional de Cafeteros para todas las Cooperativas del país.
11. Al cierre de 1.997 se pone en funcionamiento una nueva sede que además de algunas oficinas incluye una bodega con capacidad de almacenamiento para 7.500 sacos de café pergamino y una bascula camionera de 80 toneladas.

GERENTES DE LA COOPERATIVA:

Cuadro 3. Gerentes de Cafénorte de Nariño Ltda.

1	Gilberto Castillo Castillo	Provisional (1962)
2	Luis Dueñas	1963
3	Ángel Muñoz Castillo	1964
4	Fidencio Martínez Calvache	1965 - 1971
5	Aristóbulo Cerón Castillo	1971 - 1974
6	Aurelio Muñoz Torres	1974 - 1978
7	Elías Viveros Villamuez	1979 - 1986
8	Eliécer Torres Hoyos	1986- actual

Fuente: Informe de Gestión Cafénorte de Nariño Ltda., 2010

8.1.2 Objeto Social de Cafénorte de Nariño Ltda.

Promover la prosperidad económica y social de los asociados, especialmente en cuanto estos estén vinculados a la actividad de la producción de café en todos sus aspectos, igualmente velara por el bienestar de sus familias y el desarrollo de la comunidad donde opera y al mismo tiempo promoverá las actividades complementarias de la región.

8.1.3 Misión y Visión de la Organización⁵

VISIÓN

En Cafénorte de Nariño Ltda. Trabajamos con ética y responsabilidad para garantizar en todo momento la excelencia de nuestra propuesta y la satisfacción superior de nuestra respuesta comercial y social al productor de café, al gremio y a los compradores nacionales e internacionales del grano en todas sus modalidades industriales.

MISIÓN.

Somos una empresa forjada para que el caficultor sea el ganador preferencial del importante negocio del café.

Nuestro esfuerzo operativo radica en la comercialización interna y externa del café y de buena parte de los insumos y servicios requeridos por la industria el grano.

Buscamos sin tregua que los resultados económicos de las operaciones se conviertan en crecimiento y desarrollo de la familia cafetera y su comunidad inmediata en el marco de la sostenibilidad y la armonía ambiental.

Nuestro mayor compromiso estratégico es aquel que nos asegure participar siempre con competitividad en el mercado de mayor bondad económica y social para el productor.

⁵ La información relacionada en este capítulo fue proporcionada por Cafénorte de Nariño Ltda., y se encuentra disponible a través de internet en la siguiente página: <http://www.Cafénortenarino.com/>

8.1.4 Servicios que presta la Cooperativa

Cuadro 4. Servicios que presta la Cooperativa.

No	TIPO DE SERVICIO	CARACTERÍSTICAS
1	ASISTENCIA MÉDICA	Autorizaciones para consultas medicas y/o suministro de drogas
2	ASISTENCIA TÉCNICA	Visitas a la finca, transferencia tecnológica, apoyo gerencial, conformación de grupos asociativos
3	AUXILIO FUNERARIO	En efectivo para atender los gastos. Este auxilio es de \$ 2.650.000 por Asociado
4	CAPACITACIÓN	Talleres de calidad de café, cursos de modistería, cursos de peluquería y otros según se requieran.
5	COMPRA DE CAFÉ	Treinta puntos de compra distribuidos en todos los municipios del norte del Dpto., buscando en todo momento la preservación de competitividad en el precio.
6	CRÉDITOS	Tres modalidades: En efectivo, en fertilizantes y en implementos para el campo.
7	DEPÓSITOS SIMPLES DE CAFÉ	Almacenamiento con la posibilidad de obtener crédito transitorio sin intereses.
8	GIRAS DE ACTUALIZACIÓN CAFETERA	El mayor énfasis se ha centrado en los eventos conducentes a preservar y mejorar la calidad física y sensorial del café
9	INFORMACIÓN CAFETERA	Charlas permanentes y actualizadas sobre la industria del café en sus múltiples aspectos.
10	INVERSIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR	Apoyo en efectivo a hijos de asociados y no asociados. \$ 1.400.000 por año y por estudiante, durante toda su carrera universitaria.

No	TIPO DE SERVICIO	CARACTERÍSTICAS
11	INVERSIÓN SOCIAL	Según la necesidad de la comunidad y los alcances de la Cooperativa
12	KIT ESCOLAR PARA NIÑOS	Se entregan al comienzo del año electivo a los hijos de los asociados.
13	LABORATORIO DE PRUEBA DE TAZA DE CAFÉ	Tres laboratorios disponibles. Dos en La Unión y uno en Taminango.
14	PATROCINIO EN EL SENA	Contrato laboral de conformidad con la ley en relación con los aprendices
15	PRACTICAS O PASANTÍAS PARA ESTUDIANTES	Se atiende conforme a la modalidad empresarial y objeto social de la Cooperativa.
16	PROGRAMA RADIAL " COSECHEMOS JUNTOS "	Información actual sobre economía cafetera, comercialización, servicios, etc. Se realiza todos los domingos a través de las Emisoras Café Estéreo de La Unión y Génova Estéreo
17	RETRIBUCIÓN ANUAL EN ESPECIE	Cuando lo apruebe la Asamblea General Ordinaria de Delegados
18	REVALORIZACIÓN APORTES	Los aportes crecen cada año de acuerdo con el porcentaje que fija el gobierno y los excedentes logrados
19	SEGURO DE DEUDA	Los créditos se condonan con el fallecimiento del asociado.
20	TRILLA DE CAFÉ	La capacidad instalada aun no está en uso optimo
21		La intervención de la Cooperativa en la

No	TIPO DE SERVICIO	CARACTERÍSTICAS
	VENTA DE COMBUSTIBLES	comercialización de gasolina y ACPM. tienen incidente capacidad reguladora en el precio al consumidor
22	VENTA DE FERTILIZANTES	Formulación técnica de acuerdo con la necesidad. Comercialización de toda formula cafetera.
23	VENTA DE HERRAMIENTAS	Despulpadoras, desmucilaginadores, fumigadoras, etc. (Con base en pedidos expresos)
24	COMPRA DE CAFÉS INFERIORES	Guayabas y/o pasillas

Fuente: Informe de Gestión Cafénorte de Nariño Ltda. 2010.

8.1.5 Actividades de Cafénorte de Nariño Ltda.

Sección de Mercadeo. Esta actividad económica está compuesta por la compra y comercialización de café pergamino dentro del cual se encuentra el AAA y el café regional, y la compra de cafés inferiores como pasillas.

El programa de nespresso AAA, la cooperativa se compromete a entregar un determinado kilaje de café con características especiales, es decir que cumplan o estén dentro de un factor establecido, conforme a los listados que reciba la cooperativa del comité Departamental. Bajo este parámetro la cooperativa redistribuirá el volumen total entre sus diferentes puntos de compra del norte de Nariño y luego entre sus asociados y caficultores con ventas significativas a través

de cupos. Este programa otorga al caficultor mayor precio y contribuye a diversificar las posibilidades de venta.

Cafénorte de Nariño cuenta con treinta puntos de compra distribuidos en todos los municipios del norte del Dpto., buscando en todo momento la preservación de competitividad en el precio. La participación de la sección de mercadeo en los ingresos brutos es de 90.18% siendo este la principal fuente generadora de ingresos de Cafénorte de Nariño Ltda.

ARTÍCULO 10: La Sección de Mercadeo o Comercialización, tiene por fin las actividades propias de una cooperativa de este género y especialmente las siguientes:

- a. Comprar a los Asociados los productos o cosechas de sus fincas para comercializarlos o recibirlos para venderlos por cuenta de ellos en las mejores condiciones posibles.
- b. Establecer servicios de acopio, transporte, almacenaje o depósito, o celebrar contratos de depósito o transporte para promover la venta en los mercados más apropiados y en los períodos más indicados.
- c. Celebrar contratos de venta en el País o fuera de él y ejecutar los actos necesarios para la entrega con las debidas seguridades, de acuerdo a la costumbre comercial.

- d. Servir de agente de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en la compra de café o comprar directamente para ella en las condiciones que se establezcan en contratos comerciales.
- e. Comercializar café autónomamente con recursos propios y/o de crédito con destino a asociaciones de Cooperativas, exportadores particulares para intervención directa en el mercado exterior.
- f. Realizar los estudios técnicos necesarios para determinar los diferentes tipos o calidades de café, en esta región, a fin de realizar un acopio selectivo del grano.
- g. Intervenir en el mercado internacional como exportador e importador de bienes y/o servicios necesarios para el cultivo y beneficio del café, la actualización tecnológica de las fincas cafeteras y en general de los bienes y/o servicios que promuevan el desarrollo integral comenzando por el bienestar de los productores, su familia y la comunidad de su entorno; la competitividad de la industria en todas sus etapas, particularmente en lo conducente a garantizar valor agregado en la industria del café y/o de otros cultivos y actividades que coadyuven a satisfacer de manera creciente el Objeto Social de la Cooperativa.

Sección de Mercadeo de Fertilizantes. Formulación técnica de acuerdo con la necesidad. Comercialización de toda fórmula cafetera. La participación de esta dentro de los ingresos brutos de la cooperativa es de 7.27%

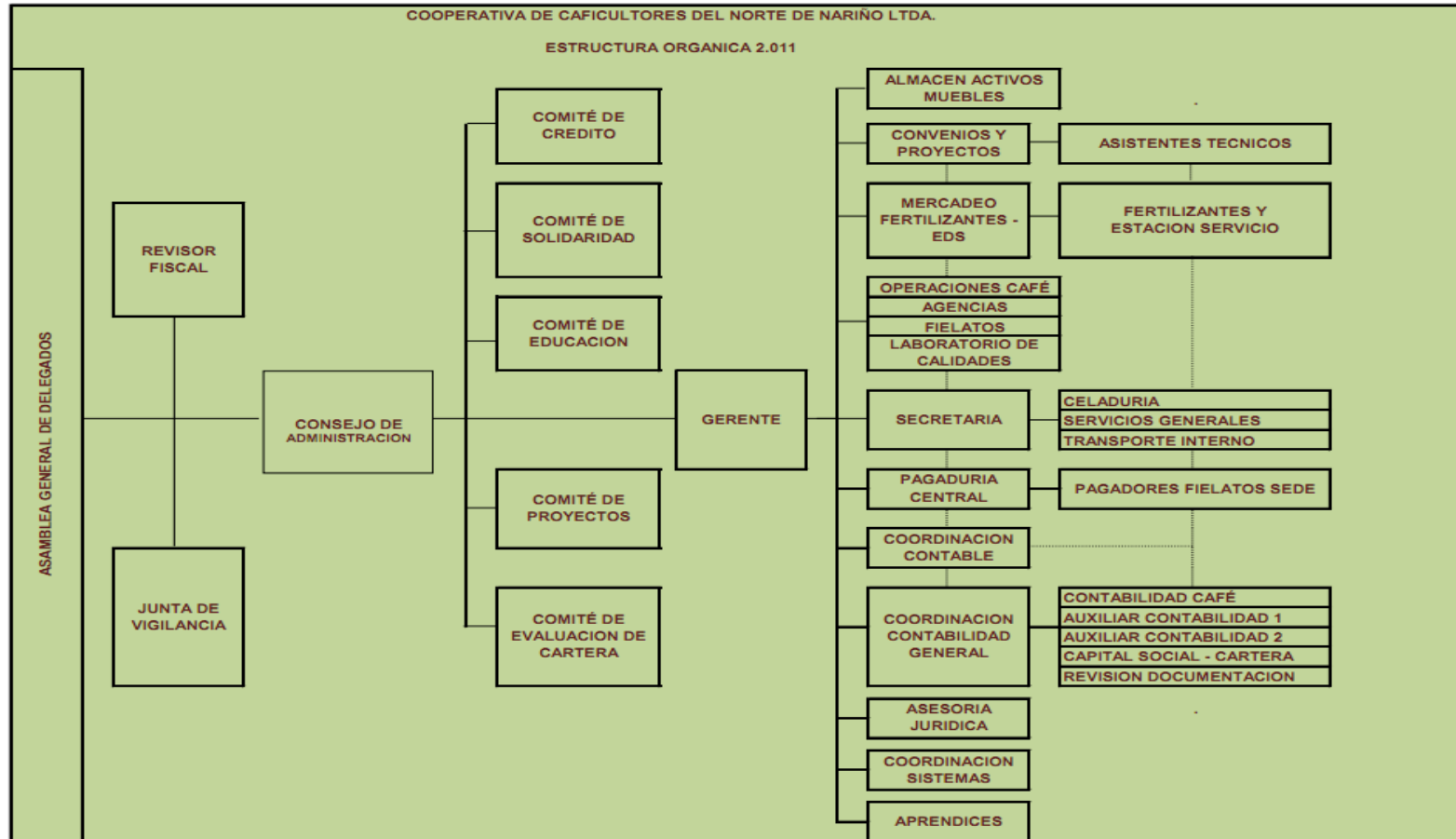
Estación de Servicios (EDS). Cafénorte de Nariño Ltda, es propietaria de la estación de servicio de caficultores que funciona en la unión Nariño. La EDS comenzó sus operaciones el 16 de agosto de 1992. La EDS de caficultores tiene dos tanques de 10000 galones cada uno, para gasolina y uno de 5000 galones para ACPM. La participación de la EDS dentro de los ingresos brutos es del 1.72%

Sección de Crédito. Cafénorte de Nariño Ltda. , atiende Tres modalidades de crédito en efectivo, en fertilizantes y en implementos para el campo, tanto para asociados como para caficultores no asociados con ventas importantes de café pergamino a la cooperativa.

La participación de interés de crédito en los ingresos brutos de Cafénorte de Nariño es de 0.12%

8.1.6 Estructura de la Organización

Figura 9. Organigrama de Cafénorte de Nariño Ltda.



Fuente: Cafénorte de Nariño Ltda., 2011. <http://Cafénortenarino.com/images/organigrama-2011.pdf>

8.2 Relaciones de Comercialización

La Cooperativa acepta la asistencia y patrocinio de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia cuyas relaciones desarrollará mediante contratos suscritos de acuerdo a lo prescrito en la ley y en los estatutos de la Organización. Las relaciones de asistencia y patrocinio no implican por ningún motivo la facultad de cogestión o intervención en la autonomía jurídica y democrática de la Cooperativa.

Los recursos con los cuales trabaja la cooperativa en su gran mayoría son provenientes del fondo nacional del café a través de la línea de financiamiento cooperativo. El fondo nacional del café es una cuenta parafiscal, compuesta por la llamada retención cafetera a cargo de los exportadores de café y con cuyo producido se conforman los recursos del fondo nacional del café.

La Federación Nacional de Cafeteros entrega unos recursos a Cafénorte de Nariño Ltda., y ésta se compromete a entregar una determinada cantidad de café, a cambio de esos recursos, de cuyo recibo se encarga Almacafe SA, quien hace la trilla, las respectivas pruebas y análisis para determinar la calidad del café, y su precio; posteriormente es enviado al puerto de Buenaventura donde se realiza la última prueba para ser enviada al extranjero.

9 CONTEXTO EMPRESARIAL

9.1 SECTOR CAFETERO EN EL NORTE DE NARIÑO

A pesar de que la producción de café en Colombia ha disminuido en los últimos años este sigue siendo el principal producto de exportación de nuestro país y actualmente se puede ver cómo su cultivo y producción se ha expandido más allá del tradicional eje cafetero hasta la zona del suroccidente colombiano concentrándose en los departamentos del Cauca y Nariño.

El departamento del Nariño tiene una economía tradicional, basada en la agricultura, la cual ha venido en detrimento a causa del aumento de los cultivos ilícitos, en toda la región, que se ha visto empeorada por la situación de orden público, el desplazamiento forzado y las condiciones de aislamiento en la que se encuentran algunas zonas del departamento.

Por otra parte, aunque, el Municipio de la Unión ha sido durante mucho tiempo un centro importante de organización social y política del norte del Departamento, aún no ha logrado fortalecerse en aspectos económicos importantes ya que actualmente no cuenta con industrias y comercio a gran escala que contribuyan al desarrollo económico y social sostenido de la región, razón por la cual se

encuentra en un estado de atraso económico ya que a pesar de contar con un sin número de recursos, estos no son utilizados para generar más desarrollo, progreso y mejorar la calidad de vida de la comunidad.

La economía del municipio de La Unión, al igual que la de otros municipios del Norte del Departamento, depende en un alto porcentaje de la producción y comercialización de café; lo paradójico es que en ninguno de estos municipios existe una industria cafetera que desarrolle todos los procesos de manera sistemática y organizada y ofrezca al mercado un producto final de alta calidad, por el contrario, existe una cultura de comercialización instantánea del producto sin ningún tipo de transformación, enriqueciendo a los intermediarios, sin que parte de esas ganancias sea invertida en el campo y destinando los peores cafés para el consumo interno.

Actualmente, aún se perciben utilidades en todos los eslabones de la cadena Productor/intermediario/industria, y es la utilidad del productor y el intermediario la que mueve la gran cantidad de negocios existentes en el municipio, dedicados principalmente a la comercialización de bienes y servicios de toda índole, un alto porcentaje de ellos desarrollando actividades sin constituirse legalmente; la dificultad radica en que las utilidades del productor son muy inferiores a la de los intermediarios, no existe una cultura de capitalización o reinversión de dichas utilidades en el campo, solo aquel proceso inmedatista de abonar con químicos

altamente productivos y a la vez altamente perjudiciales. Las entidades de orden municipal no cuentan con una dependencia que impulse y financie procesos de reestructuración y mejoramiento, o proyectos de generación de empresa.

Desde siempre el producto insignia de nuestro país ha sido el café, “en los años 20 representaba el 70% de las exportaciones de Colombia y su calidad era reconocida a nivel internacional; hoy en día, ese porcentaje ha descendido a un 7%, se producen aproximadamente 11 millones de sacos anuales lo que equivale a 1600 millones de dólares, su calidad continua intacta. En el país existen aproximadamente 890 mil hectáreas sembradas de café, de las cuales el 90% son de producción minifundista, familias que tienen posesión sobre una pequeña porción de terreno no superior a 3 hectáreas y generan el 30% del empleo agrícola de la nación”⁶.

Como se puede observar, la participación del café en las exportaciones colombianas ha descendido con el transcurrir de los años en un porcentaje altamente representativo; lo curioso es que esta situación no es consecuencia directa de una alta disminución del área cultivada en el territorio nacional sino mas bien del no aprovechamiento al 100% de la capacidad de producción de las fincas, representada en factores productivos (Tierra, trabajo, capital) y la no adopción de medidas que permitan mejorar los procesos de cultivo y producción de café. No se

⁶ Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011. Municipio de la Unión Nariño

puede dejar de lado el hecho de que con el pasar de los años, han surgido productos nacionales de excelente calidad que han incrementado su nivel de participación en las exportaciones del país.

El Municipio de La Unión Nariño no es ajeno a esa realidad que vive el país, su economía es 100% agrícola, es un municipio dedicado principalmente al cultivo y comercialización del café siendo éste el motor de su economía y la fuente principal de generación de empleo.

Casi la totalidad de la producción de café es comercializada y consumida en otras regiones del país e incluso exportada por empresas como la Cooperativa de Caficultores a través de intermediarios; infortunadamente no existe una cultura de consumo para el mercado interno del municipio, para éste se destina por parte de los cafeteros aquel café defectuoso de difícil comercialización. Al igual que acontece en todo el país, inclusive en mayor representación, existe en las fincas del municipio sub explotación de los factores productivos, no hay un aprovechamiento total y los procesos de cultivo y producción son susceptibles de innumerables mejoras partiendo de la idea de que el principal recurso es la tierra, son las fincas, es el campo, es el agro y se debe hacer un aprovechamiento responsable de ellos, sin dejar de lado la necesidad de preservar el medio ambiente y el ecosistema.

9.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL CULTIVO DE CAFÉ EN EL MUNICIPIO DE LA UNION NARIÑO

El Municipio de la Unión Nariño, está entre los primeros productores de café en el Departamento, es conocida la importancia económica del monocultivo, puesto que el caficultor, ha logrado subsistir en medio de dificultades económicas y de otra índole: pequeña extensión, condiciones climáticas desfavorables, infraestructura deficiente, deficiencia de servicios básicos, escasa asistencia técnica y capacitación en cultivos alternativos, incipiente organización, etc.

La tendencia, en el cultivo del café a nivel local, relaciona: ataque de plagas y enfermedades en el grano, deficiente apoyo estatal del orden Nacional, Departamental y Municipal, escasa asistencia técnica, manejo de procesos agrícolas tradicionales altamente perjudiciales, costos de producción altos, precios inestables, baja rentabilidad, crédito escaso e inoportuno, endeudamiento del agricultor, desconocimiento de mercados, deficiente comercialización, poca organización comunitaria, ninguna mentalidad empresarial, nula capacitación en administración básica, extinción de especies nativas, en algunas zonas falta de sistemas de riego artificial.

9.3 ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA CAFICULTURA EN EL MUNICIPIO DE LA UNION

El Municipio de la Unión, a pesar de producir uno de los mejores cafés del mundo por sus propiedades organolépticas⁷, y prueba de taza⁸, su valor es el mismo que para el resto del territorio Nacional. Además, siendo también el mayor productor del Departamento, los caficultores incurren en pérdidas y el margen más alto de utilidad se queda en manos de los intermediarios.

Vale resaltar que con el aporte y la gestión de asociaciones, agremiaciones, fundaciones e instituciones privadas sin ánimo de lucro, ya se están implementando nuevos y mejores procesos productivos que garantizan la comercialización directa del café y a un precio altamente rentable para los campesinos.

⁷ Las características organolépticas o sensoriales del café se refieren a la acidez, el amargo, el cuerpo, el aroma, el dulzor y el sabor del café, son las propiedades del grano que pueden ser percibidas por el consumidor al probar la bebida de café. Extraído de: <http://cenicafe.org/modules.php?name=News&file=article&sid=353>

⁸ La prueba de taza es un análisis que permite conocer, apreciar y medir las características físicas y organolépticas del grano para poder determinar la calidad del café. Este análisis organoléptico o sensorial (de los sentidos) debe ser desarrollado por catadores debidamente entrenados y debe realizarse bajo estrictas reglas y normas establecidas extraído de: <http://www.qccafe.com/taza.htm>

10 ANALISIS DOFA

El tema de Cuadro de Mando Integral ha venido ganando importancia dentro de la planeación estratégica, ello se debe entre otras cosas a que hoy en día esta se ha hecho importante para los administradores. Los rápidos cambios en el medio ambiente en que opera la organización, hacen que hoy las organizaciones vuelven a retomar la planeación como una herramienta necesaria para prever los eventos y así asegurar el logro de los objetivos organizacionales.

En estos términos se hace necesaria la realización de un análisis DOFA, esta práctica herramienta de análisis que según Rodríguez (2001) pretende “evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas presente en su ambiente externo”.(p.161). La aplicación del análisis DOFA, permitirá al integrarlo con el cuadro de mando integral, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades, crecer en las fortalezas y afrontar las amenazas; a partir del diseño y ejecución de estrategias de carácter general para el logro de los objetivos organizacionales, es decir, se abordarán bajo un formato de tema estratégico que a su vez pueda eventualmente dar lugar a una estrategia. Desde la óptica de la empresa dos componentes son de naturaleza interna: “fortalezas y debilidades”. Mientras que los otros dos componentes son de

naturaleza externa a la empresa: “oportunidades y amenazas”. (Rodríguez, 2001, p.162).

Desde este punto de vista se iniciara el análisis DOFA, desde la parte externa de la organización.

Antes de iniciar con la realización del análisis DOFA se mencionará de forma resumida algunos aspectos que se consideran importantes para el análisis DOFA de Cafénorte de Nariño Ltda.:

- a) Los clientes: los socios y caficultores de la región se convierten en proveedores y clientes a la vez.
- b) Las actividades económicas de la organización.

La capacidad funcional de la administración de Cafénorte de Nariño Ltda. , y todo su equipo de colaboradores atiende 6 actividades económicas cada una de las cuales tiene un peso específico diferente en los ingresos brutos, siendo el mayor el mercadeo de café pergamino, estas actividades son:

1. Mercadeo de café pergamino: treinta puntos de compra distribuidos en todos los municipios del norte del departamento de Nariño, buscando en todo momento la preservación de competitividad en el precio.

2. Mercadeo de fertilizantes: comercialización de toda fórmula cafetera y formulación técnica de acuerdo con la necesidad.
3. Estación de servicio: Cafénorte de Nariño Ltda., es propietaria de la estación de servicio caficultor, realiza comercialización de gasolina y acpm. el gobierno asigna unos cupos mensuales de combustibles a precios subsidiados por ser municipio de frontera, esta se hace con base en dos variables: capacidad de almacenamiento y compras mensuales al mayorista.
4. Mercadeo de cafés inferiores: consiste en la compra de café de menor calidad, como las guayabas y pasillas.
5. Intereses de crédito: existen tres modalidades de créditos, en efectivo, en fertilizantes, y en implementos para el campo.
6. Otros

c) Procesos internos

A partir del momento en que los productores ponen su café a consideración de un punto de compra se llevan a cabo los siguientes pasos.

- ✚ Pesaje de los sacos de café; máximo 40 sacos cada vez dada la capacidad de las básculas.
- ✚ Toma de una muestra representativa de café pergamino de todos los sacos puestos en la báscula.
- ✚ Homogeneización de la muestra grande y toma de una muestra de 250 gramos.

✚ Trilla de la muestra de 250 gramos.

✚ Observación del color característico de las almendras.

✚ Análisis de calidad física:

- No se pasan las almendras por ninguna malla
- Extracción de la pasilla granos del grupo 1 y grupo 2.
- Extracción de los granos atacados por la broca.
- Pesaje de la almendra sana
- Pesaje de la pasilla y los granos afectados por la broca.

Cumplido el anterior procedimiento se continúa con la valoración de:

✚ Almendra sana y almendra defectuosa (pasilla mas granos brocados) con estos datos (peso en gramos y porcentaje con relación a la muestra de 250 gamos analizada), Se aplica una formula, para obtener el precio que se pagará al productor.

✚ Comprobante de compra venta de café pergamino, por cada operación de compra venta de café que ejecuta un productor, los puntos de compra de Cafénorte de Nariño Ltda. entregan de inmediato un comprobante.

d) La competencia: a nivel del municipio existen aproximadamente unas 30 compras de café, de comerciantes independientes, dentro de estas una de las de mayor reconocimiento es Asprounión, convirtiéndose en el principal

competidor. En el departamento se encuentra la Cooperativa de Caficultores de Occidente, y otras cercanas como la Cooperativa del Cauca.

- e) Los proveedores: Los socios y caficultores de la región se convierten en nuestros principales proveedores.
- f) El talento humano. según las exigencias internas, las cuales a su vez dependen de los objetivos puntuales, que debe adoptar la administración, se adecua periódicamente el conjunto de los puestos de trabajo de la cooperativa. Para el 2010 la estructura es la que se presentó en el organigrama anteriormente. Cafénorte de Nariño Ltda. cuenta con 29 empleados de planta y con 28 agentes de compras y administradores de fielato⁹.
- g) La tecnología. Cafénorte de Nariño Ltda. cuenta con un laboratorio de taza de café.

⁹ El fielato es una modalidad de compra la cual consiste en que la Cooperativa contrata a una persona para que se encargue de la compra de café, con recursos de la Cooperativa quien también asume el sueldo de la persona que realiza la compra (denominada como fiel) a diferencia de la modalidad de agencias, en la cual el comprador debe colocar como garantía su patrimonio y realiza la compra de café con recursos propios. Esta modalidad resulta mejor para el comprador

10.1 SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA

10.1.1 Balance General

CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA
NIT 891200540-7

AL 31 DE OCTUBRE DE 2010

100	ACTIVO	
1100	Activo disponible	
1105	Caja	\$ 188.701.055,00
1110	Bancos	\$ 785.538.744,13
1115	Fondos específicos	\$ 11.544.396,79
	Total caja y bancos	\$ 985.784.195,92
1200	Inversiones	
1208	Inversiones para mantener hasta el vencimiento	\$ 1.501.670.000,00
1300	Inventarios	
1305	Bienes no transformados por la entidad	\$ 556.791.105,30
1325	Materiales y suministros	\$ 16.464.797,58
1335	Materiales en transito	
1360	Envases y empaques	\$ 241.313.992,00
1380	Inventarios en consignación	
1390	Provisión	-\$ 74.297.574,23
	Total inventarios	\$ 740.272.320,65
1400	Cartera de créditos	
1442	créditos otras garantías sin libranza	\$ 9.024.402,94
1457	Créditos garantías admisibles corto plazo	\$ 433.171.071,88
1459	Créditos otras garantías fertifuturo	
1498	Provisión cartera	-\$ 30.838.033,09
	Total cartera de créditos asociados	\$ 411.357.441,73
1600	Cuentas por cobrar	
1625	Anticipos a contratos y proveedores	\$ 60.742.951,48
1635	Adelantos a personal	\$ 12.587.113,08
1640	Créditos empleados	\$ 11.755.868,07
1645	Deudores por venta de bienes	\$ 78.536.933,00
1655	Intereses	\$ 18.432.706,00

1675	Anticipo de impuestos	
1690	Otras cuentas por cobrar	\$ 137.981.451,77
1690	Provisión cuentas por cobras	-\$ 7.471.674,55
	Total cuentas por cobrar	\$ 312.565.348,85
1800	Activos diferidos	
1810	Gastos anticipados	\$ 3.736.705,00
	Total activo corriente	\$ 3.955.386.012,15
	Activo a largo plazo	
1200	Inversiones	
1215	Inversiones disponibles para la venta	\$ 362.650.570,00
1400	Cartera de crédito	
1400	Créditos garantías admisibles largo plazo	\$ 83.677,00
	Total activo a largo plazo	\$ 362.734.247,00
1700	Propiedad planta y equipo	
1705	Terrenos	\$ 216.570.672,61
1710	Construcciones o montajes en curso	\$ 61.780.350,00
1715	Edificaciones	\$ 1.966.340.542,35
1720	Muebles y equipo de oficina	\$ 70.730.806,00
1725	E quipo de computo y comunicaciones	\$ 152.619.736,00
1730	Vehículos	\$ 85.651.685,00
1745	Maquinaria y equipo	\$ 915.518.368,00
1765	Elementos didácticos	\$ 11.927.398,00
1770	Bienes de fondos sociales	\$ 2.889.709,00
1795	Depreciación acumulada	-\$ 1.255.683.266,49
1799	Provisión	-\$ 33.000.000,00
	Total propiedad planta y equipo	\$ 2.195.346.000,47
1800	Activos diferidos	
1820	Cargos diferidos	\$ 48.760.219,00
	Total activos diferidos	\$ 48.760.219,00
1900	Otros activos	
1930	Activos de operación	\$ 9.999.717,00
1965	Bienes de arte y cultura	\$ 11.849.612,70
1985	Responsabilidades pendientes	\$ 91.973.160,32
1987	Otras inversiones	\$ 13.482.014,00
1995	Valorizaciones	\$ 319.588.482,54
1999	Provisión otros activos	-\$ 14.288.102,53
	Total otros activos	\$ 432.604.884,03

	Total general del activo	\$ 6.994.831.362,65
200	PASIVO	
2300	Créditos bancos y otras obligaciones	
2305	Créditos ordinarios corto plazo	
2400	Cuentas por pagar	
2405	Intereses	
2410	Contratistas	\$ 39.914.733,00
2415	Costos y gastos por pagar	\$ 11.516.723,00
2435	Proveedores	\$ 386.536.847,00
2445	Retención en la fuente	\$ 6.766.347,57
2447	Impuestos a las ventas retenido	\$ 256.106,23
2450	Retenciones y aporte de nomina	\$ 12.918.944,00
2495	Diversas	\$ 418.865.957,75
	Total cuentas por pagar	\$ 876.775.658,55
2500	Impuesto gravámenes y tasas	
2510	Impuesto a las ventas por pagar	\$ 262.795,93
2510	Otros impuestos	
2725	Ingresos anticipados	\$ 6.182,00
	Total pasivo corriente	\$ 877.044.636,48
2300	Créditos bancos y otras obligaciones	
2308	Créditos ordinarios largo plazo	
	Total pasivo largo plazo	
2600	Fondos sociales mutuales y otros	
2605	Fondo social de educación	\$ 117.211.158,65
2610	Fondo social de solidaridad	\$ 73.325.536,22
2625	Fondo de bienestar social	\$ 36.384.967,96
2648	Fondo social para otros fines	\$ 57.830.706,86
	Total fondos sociales mutuales y otros	\$ 284.752.369,69
2700	Otros pasivos	
2710	Obligaciones laborales consolidadas	
2740	Ingresos recibidos para terceros	\$ 7.276.157,09
2795	Diversos	\$ 422.370,37
	Total otros pasivos	\$ 7.698.527,46
2800	Pasivos estimados y provisiones	
2825	Obligaciones laborales	\$ 58.716.741,00
2895	Provisiones diversas	\$ 315.337.409,47

	Total pasivos estimados y provisiones	\$ 374.054.150,47
	Total general del pasivo	\$ 1.543.549.684,10
300	PATRIMONIO	
3100	Capital social	
3105	Aportes sociales	\$ 1.644.946.793,26
3200	Reservas	
3205	Reserva protección aportes	\$ 821.880.376,23
3215	Reserva asamblea	\$ 87.550.405,54
3280	Otras reservas	\$ 130.725.125,16
3300	Fondos destinación específica	\$ 768.470.926,72
3400	Superávit	\$ 319.588.482,54
3415	Valorización	
3500	Resultados del ejercicio	
3505	Excedentes y/o pérdidas	\$ 1.678.119.569,10
3600	Resultados de ejercicios anteriores	
3605	Excedentes y/o pérdidas	
	Total patrimonio	\$ 5.451.281.678,55
	Total pasivo y patrimonio	\$ 6.994.831.362,65
8000	Cuentas de orden deudoras	
8100	Deudoras contingentes	
8120	Intereses cartera de crédito	\$ 9.481.879,44
8300	Deudoras de control	
8310	Activos castigados	\$ 54.521.458,12
8385	Otros empaques unidades	\$ 117.687,00
8600	Deudoras contingentes por el contrario	
8620	Intereses cartera de crédito	\$ 9.481.879,44
8800	Deudoras de control por el contrario	
8810	Activos castigados	\$ 54.521.458,12
8885	Otros empaques unidades	\$ 117.687,00
9000	Cuentas de orden acreedoras	

9100	Acreedoras contingentes	
9105	Bienes y valores en custodia	
9105	Tac caficultores - 96	\$ 2.219.056,00
9105	Bienes muebles	
9110	Bienes y valores recibidos en garantía	
9110	Garantía admisible	\$ 433.254.748,88
9115	Otras garantías	\$ 9.024.402,94
9140	Bienes y valore recibidos de terceros	
9140	Café en depósito kilos	
9140	Fertilizantes en consignación	
9600	Acreedoras contingentes por el contrario	
9605	Bienes y valores en custodia	
9605	Tac caficultores - 96	\$ 2.219.056,00
9605	Bienes muebles	
9610	Bienes y valores recibidos en garantía	
9610	Garantía admisible	\$ 433.254.748,88
9615	Otras garantías	\$ 9.024.402,94
9640	Bienes y valore recibidos de terceros	
9640	Café en depósito kilos	
9640	Fertilizantes en consignación	

A continuación se mencionan algunos indicadores financieros, basados en valores contables, agrupados por la actividad financiera evaluada.

10.1.2 Indicadores Financieros

CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA
NIT 891200540-7
AL 31 DE OCTUBRE DE 2010

INDICADOR ¹⁰	FORMULA	INFORMACION OCTUBRE 2009	INDICADOR OCTUBRE 2009	INFORMACION OCTUBRE 2010	INDICADOR OCTUBRE 2010	CLASE
RAZON CORIENTE	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	2519330349,49/1276 106818,01	1,997	3955386012 /877044636	4,51	RAZONES DE LIQUIDEZ
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS/PASIVO CORRIENTE	(2519.30349,49 - 740272320,65)/12761 06818,01	1,41	3215113692 /877044636	3,67	
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE -PASIVO CORRIENTE	2519330349,49 - 1276106818,01	1,243,223,532 ,48	3955386012 - 877044636	3.078.341.376	
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	TOTAL PASIVO/TOTAL ACTIVO	16868889,37 / 5728586493,07	29,32%	1543549684 / 6944831363	22,23%	RAZONES DE APALANCAMIENTO
CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE/TOTAL PASIVO	1276106818,01 / 5728586493,07	75,98%	877044636 /1543549684	56,82%	
APALANCAMIENTO TOTAL	TOTAL PASIVO/PATRIMONIO	16868889,37 /4049069858,06	41,48%	1543549684 /5451281679	28,32%	
APALANCAMIENTO A	PASIVO	1276106818,01 /	31,52	877044636	16,09%	

¹⁰ RIVERA, Jorge Alberto. Introducción a la Administración Financiera.2006

INDICADOR ¹⁰	FORMULA	INFORMACION OCTUBRE 2009	INDICADOR OCTUBRE 2009	INFORMACION OCTUBRE 2010	INDICADOR OCTUBRE 2010	CLASE
CORTO PLAZO	CORRIENTE/PATRIMONIO	4049069858,06		/5451281679		
APALANCAMIENTO FINANCIERO	PASIVO TOTAL CON ENTIDADES FINANCIERAS/PATRIMONIO	0 / 4049069858,06	0,00%	0 /5451281679	0,00%	
ROTACION DE ACTIVO TOTAL	VENTAS E INGRESOS/ACTIVO TOTAL BRUTO	50584077100,19 / 5728586493,07	8,82	108408969616 / 6944831363	15,61	RAZONES DE ACTIVIDAD
MARGEN NETO DE UTILIDAD	UTILIDAD NETA/INGRESOS NETOS	442924778,60 / 50548077100,19	0,88%	1678119569 / 108408969616	1,55%	RAZONES DE RENTABILIDAD
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA/PATRIMONIO	442924778,6 /4049069858,06	10,94%	1678119569 /5451281679	30,78%	
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	UTILIDAD NETA/ACTIVO TOTAL BRUTO	442924778,6 / 5728586493,07	7,73%	1678119569 / 6944831363	24,16%	

Fuente: Elaboración propia a partir del Balance General y el Estado de Excedentes y/o Pérdidas de Cafénorte de Nariño Ltda. .2009-2010

Razones de Liquidez. Con estos indicadores financieros se pretende medir la capacidad que tiene la empresa de cancelar sus pasivos corrientes. De acuerdo a lo que muestran los indicadores de liquidez anteriormente calculados, se puede decir que Cafénorte de Nariño Ltda., cuenta con una buena posición de liquidez, si la organización dejara de percibir ingresos, está en capacidad de pagar con sus activos corrientes el total de la deuda a corto plazo, como lo muestra la prueba ácida la empresa cuenta con recursos líquidos suficientes para responder por su deuda puesto que teóricamente los inventarios son los activos corrientes que más tardan en convertirse en dinero.

El capital de trabajo es positivo, lo cual indica que la empresa cuenta con los recursos necesarios para poder operar. Estos recursos están disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo. Si la empresa pagara todos los pasivos a corto plazo, contaría con los recursos necesarios para seguir operando.

Razones de Actividad. Estas razones permiten medir el nivel de eficiencia con el cual la organización utiliza los activos que posee, teniendo en cuenta su periodo de recuperación.

La eficiencia en la utilización de los activos es producir más rápidamente flujos de dinero con la menor inversión en activos. Esto se logra mediante la:

- Aceleración del ciclo operativo.
- Conversión rápida de los activos en efectivo.

Como cada uno de los activos de una empresa debe contribuir a crear valor en la organización, se debe evitar la conservación de activos improductivos, ociosos o innecesarios.

La Rotación de los Activos Totales mide el grado de eficiencia con que están siendo utilizados los activos para generar ventas, en el caso de Cafénorte de Nariño Ltda., es posible concluir que existe una mejora en la eficiencia del manejo de los activos para la generación de ventas ya que para el periodo 2010 este nivel alcanzo un 15,61% presentando un cambio significativo con respecto al año anterior donde este grado de eficiencia fue de 8.82%.

Razones de Apalancamiento. En cuanto a las razones de apalancamiento el nivel de endeudamiento de la empresa es de 22.23% y 56.82% a largo y corto plazo respectivamente, lo cual indica que la empresa tiene una gran cantidad de obligaciones a corto plazo, pero aún así no representan mayor riesgo para la empresa.

El indicador de endeudamiento presentó un nivel del 22.23% esto indica que los activos están siendo financiados por los pasivos en dicho porcentaje, esto quiere

decir que la empresa tiene un nivel de apalancamiento financiero bajo, y este nivel de endeudamiento es mínimo lo que genera menos riesgos para los prestamistas y los acreedores porque para ellos la empresa tiene más capacidad de pago.

Respecto de la participación de prestamistas en la financiación de la empresa se puede observar mediante los índices de apalancamiento que es de 28.32%, de los recursos financieros obtenidos por la empresa, el 16.09% lo aporta el pasivo corriente. Mientras el apalancamiento financiero es cero lo cual indica que no se tiene deudas con entidades financieras por lo tanto, el mayor porcentaje de su apalancamiento proviene de terceros como por ej. Los proveedores o los socios. Podemos ver que este apalancamiento financiero o endeudamiento, está aumentando o mejorando el rendimiento de capital de los dueños, es decir la empresa tiene un apalancamiento positivo porque el ROE (Rendimiento del patrimonio) es positivo.

El cálculo del indicador de apalancamiento financiero total da como resultado 28.32%, esto significa, que la empresa tuvo cierto grado de liquidez durante este periodo, por ese motivo su nivel de endeudamiento, este año estuvo relativamente bajo en cuanto menos del 50% de las deudas que tiene la empresa son con personas externas, realmente el 28.32% es financiado por los prestamistas y el 71.68 % restante fue financiado por los dueños o socios de la empresa. El cálculo del indicador de apalancamiento a corto plazo permite determinar que el 16.09%

del apalancamiento que la empresa tiene con los prestamistas es a corto plazo es decir que su vencimiento es inferior a un año, el 83.91% del apalancamiento es a largo plazo, esto es positivo para la empresa porque existen menos riesgos para la empresa y generará más seguridad para los prestamistas.

Razones de Rentabilidad. Según el margen de utilidad neta 1.55%, este año los ingresos operacionales, es decir las ventas, se incrementaron, los ingresos por mercadeo de café crecieron en un 54%, esto se debe a que en el 2010, este producto alcanzó precios superiores a años anteriores, igualmente a la calidad del producto que cada vez se reconoce mas en el mercado, gracias a esto el café nariñense alcanzó sobreprecio. Hubo una notoria reducción en los gastos de administración. A octubre del 2010 los excedentes netos se han incrementado en un 74%. Los resultados del periodo proceden principalmente de la operación propia de la empresa como lo muestra el margen de utilidad operacional que es del 1.53%. Al igual se puede ver que la empresa tiene uno ingresos esporádicos que en este año se redujeron en un 5%.

El ROA (Rendimiento del activo) nos muestra que la gerencia ha obtenido un rendimiento bueno de los activos. La utilidad neta con respecto al activo total corresponde el 24.16% mostrando la capacidad del activo para generar utilidades independientemente de la forma como haya sido financiada.

Respecto a esto es fácil concluir que la empresa fue eficiente en el manejo de los recursos bajo su control. En cuanto al año 2010 se financió en gran parte con recursos propios, con el patrimonio, lo cual le redujo costos y riesgo, para estos años la empresa tuvo un apalancamiento positivo. El rendimiento de los activos fue aumentando año tras año, ya que para el 2008 fue de 4.99% y para el 2009 del 7.47%, presentando a octubre del 2010 un crecimiento notable. Así mismo se puede concluir en cuanto a la relación de los indicadores de endeudamiento y rendimiento que a la empresa le favorece el endeudamiento. El rendimiento para los dueños de la empresa a octubre de 2010 es de 30.78% comparado con el de la empresa se puede ver que se está generando un buen rendimiento para los accionistas.

En conclusión la empresa en este año aumentó las ventas, pero al mismo tiempo los costos de ventas aumentaron, al igual que los gastos operacionales de ventas que se incrementaron significativamente, mientras que los de administración se redujeron, y los no operacionales aumentaron, lo que ocasionó que la empresa tuviera un incremento significativo de los excedentes, lo que significa que la empresa en este año fue eficaz, y eficiente ya que hizo una buena utilización de sus recursos, esto lleva a afirmar que este año Cafénorte de Nariño Ltda., continua demostrando su efectividad.

10.1.3 Análisis Vertical

10.1.3.1 Análisis Vertical para el Balance General

Dentro de la estructura del activo en el año 2010 el 56.55% está representado en activos corrientes, siendo la cuenta más significativa las inversiones de corto plazo con un 37.97% dentro del activo corriente, estas siempre y cuando sean rentables no presentan mayores inconvenientes en que representen una proporción importante de los activos, pero se puede decir que la empresa tiene una buena reserva secundaria de liquidez. Los activos corrientes han tenido una variación del 12.57% con respecto al año 2009(ver anexo 2), lo cual indica un aumento relativamente bajo de estos activos. El segundo rubro en importancia dentro de los activos corrientes son caja y bancos que representan el 24.92% del activo corriente, cabe resaltar que el disponible no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna. Toda empresa debe procurar por no tener más efectivo de lo estrictamente necesario.

Otra de las cuentas importantes en una empresa es la de Inventarios, la que en lo posible, igual que todos los activos, debe representar sólo lo necesario. Se puede decir que la empresa cuenta con un buen nivel de inventario por su naturaleza.

Las cuentas por cobrar: esta es una de las cuentas más importantes, y a la que se le debe prestar especial atención toda vez que esta cuenta representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada, en este caso la empresa no tiene problemas con la cartera porque dentro del total de activo los deudores solo representan un 7.90%.

En los activos no Corrientes la cuenta más representativa es la propiedad planta y equipo con un 89.57%, esto se debe a que la organización requiere grandes espacios para el almacenamiento del café. La maquinaria y equipo representa el 41.70% de la propiedad planta y equipo dado que se necesitan máquinas y equipos especiales para realizar actividades relacionadas con el producto.

Respecto a los pasivos: los Pasivos corrientes son representativos, con un 56.82% del total de los pasivos, donde el mayor rubro son las cuentas por pagar con un 99.97% del total del pasivo corriente lo que quiere decir que la organización tiene muchas cuentas pendientes con sus acreedores.

Por otro lado la empresa no tiene endeudamiento a largo plazo, lo cual nos indica que la empresa no ha requerido de este tipo de financiamiento.

Se puede deducir que la empresa cuenta con un grado de liquidez mucho mayor al de endeudamiento debido a que posee mayor activo corriente frente a los pasivos de Corto Plazo, lo que significa que puede asumir esas obligaciones con terceros sin afectar en grado negativo su estructura financiera.

Los pasivos corrientes son menores que los Activos corrientes, este aspecto hace que el Capital de trabajo de la empresa no se vea comprometido.

Detallando la estructura del patrimonio, podemos observar que la empresa está siendo financiada con recursos externos proporcionados por terceros (socios) dado que del total pasivo mas patrimonio, el 77.93% pertenece al último rubro.

La empresa se encuentra financiada en un 56.82% por deudas a terceros, concentrándose principalmente en los pasivos corrientes lo cual nos indica que la empresa tiene una gran cantidad de obligaciones a corto plazo, las cuales podrían llegar a ser riesgosas para la estabilidad de la misma.

El 24.23% de los pasivos corresponden a pasivos estimados y provisiones.

Análisis para el Balance General

a) ¿Cuáles son las fuentes de recursos financieros de la empresa?

Las principales fuentes de recursos financieros que tuvo la empresa en el año 2010, estuvieron representadas en su mayoría por el resultado del ejercicio que tuvo la empresa 30.78% sobre el patrimonio del año correspondiente con \$ 1.678.119.569,10, Además se presentó una valorización del patrimonio de solo 5.86% del total. Estas fuentes de recursos financieros se caracterizan por ser propias de los dueños de la empresa e internas a esta. El capital social es bastante significativo dentro del total de patrimonio de la empresa en este periodo, pues representa un 30.18% del total, al igual que las reservas legales con un 19.08%.

b) ¿En qué se han invertido los recursos financieros?

Los recursos financieros de la empresa en este periodo de tiempo, se han distribuido de la siguiente manera entre los activos corrientes y los activos fijos, cada uno con 56.55% y 31.39% respectivamente. Dentro del Activo Corriente, los grupos que más han recibido inversión de recursos financieros, han sido las inversiones a corto plazo con un 37.97%, caja y bancos con un 24.92% y los inventarios con un 18.72%, siguen los crédito a asociados y las cuentas por cobrar con 10.40% y 7.90% respectivamente. Por el lado de los Activos No Corrientes, la inversión en Propiedad, Planta y Equipo nuevos tiene el mayor peso, con un

31.39%, seguido por los otros activos y las Inversiones a largo plazo que representan el 6.18% y 5.19% respectivamente del total de los activos.

c) ¿Cuáles son las principales obligaciones de la empresa?

Durante el 2010, las principales obligaciones de la organización fueron las cuentas por pagar, ya que cubrían un 99.97% del Pasivo Corriente, con \$ 876.775.658,55. Por otra parte, la organización no tuvo Obligaciones a largo plazo.

10.1.3.2 Análisis Vertical del Estado de Excedentes y/o Pérdidas.

Como se puede observar los ingresos de la empresa en el año 2010 fueron considerablemente altos en comparación con el año anterior. El total de los costos de ventas representan el 95.3255% de la utilización de recursos en el periodo, en tanto que los demás gastos consumieron el 3.1266% de los ingresos en el periodo vigente.

En éste año se observó que la representación del costo de ventas fue del 95.3255%, el cual aumentó levemente con relación al año inmediatamente anterior.

En los gastos operacionales de ventas se observó que para 2010, el porcentaje representativo sobre las ventas netas fue de un 2.7441% lo cual refleja una

disminución del 0.4283% con respecto al 3.1724% del año 2009, Los gastos no operacionales ocuparon el 0.0087% de las ventas netas.

Este análisis se hace con base en los ingresos netos de la compañía, tomando los rubros más representativos analizando cuales son los de mayor participación sobre las ventas netas.

El resultado del ejercicio tuvo un gran aumento con respecto del año anterior constituyendo un 30.78% del total del patrimonio, el rubro más significativo de la cuenta. Este año las reservas disminuyeron en comparación al año anterior, porque representan el 14.10% del patrimonio.

Análisis para el estado de excedentes y/o pérdidas

a) ¿De dónde provienen las rentas de la empresa?

Las rentas de la empresa provienen principalmente de las ventas que realiza en su operación, es decir en sus Ingresos Operacionales que para el periodo son de \$108.251.353.682,75 de cuya reducción de costos, dejan a la empresa un excedente de \$1.678.119.569,10, es decir, el 1.5480% de los ingresos.

b) ¿Cuáles son sus principales erogaciones?

Las principales erogaciones de la empresa durante este periodo se encuentran en los Costos de Ventas, que representan un 95.2327% del total de las ventas

realizadas en el periodo. Mientras tanto, los Gastos Operacionales de Ventas, implican, solo un 2.7441% de las ventas, mientras que los Gastos Operacionales de Administración y los Gastos No Operacionales, no implican un gran porcentaje del total de las ventas.

d) ¿Cuáles son los márgenes de utilidad?

El excedente operativo representa \$1.662.581.029,42, el 1.534% % de los Ingresos Operacionales. El excedente no operacional representa 0.9259% de los ventas del periodo es decir \$15.538.539,68 en términos absolutos.

10.1.4 Análisis horizontal del Balance General

10.1.4.1 Análisis de las variaciones absolutas y relativas en los rubros del Balance General.

Este análisis se realizó con base en las cuentas con las variaciones más significativas durante el periodo estudiado. Se habla de los rubros de Caja, Bancos, Cuentas por Cobrar y los Pasivos.

ACTIVOS

Variación de Caja y Bancos (2009-2010): Se puede observar que la variación relativa es de 16% y la variación absoluta es de \$ 136.957.623,62, lo cual demuestra un aumento en el efectivo, dada la inversión a corto plazo.

Variación de Cuentas por Cobrar (2009 – 2010): Se puede observar que la variación relativa es de -21% y la variación absoluta es de -\$ 82.350.347,32 reflejándose una reducción considerable de las deudas hacia la empresa, lo cual mejora su liquidez, liquidez que es utilizado en el efectivo para invertir, por lo que la empresa se encuentra más liquida.

PASIVO

Variación en el Pasivo (2009-2010): en general se puede observar que el nivel de los pasivos totales disminuyó relativamente en un -8% es decir, \$135.966.950.91 en términos absolutos. Se puede observar que la variación de los otros Pasivos fue del 5-4% en términos relativos y de -\$ 9.170.361,91 en términos absolutos. Las cuentas por pagar también disminuyeron, en un 31% dada una modificación positiva en la política de créditos lo cual indica que la empresa disminuyó el nivel de sus pasivos con respecto al año anterior lo que genero mayor capacidad de endeudamiento a corto plazo y aumento la liquidez de la empresa.

10.1.4.2 Análisis Horizontal de las variaciones absolutas y relativas de los rubros del Estado de Excedentes y/o Pérdidas

Las cuentas con mayor relevancia y variación son: Ingresos Operacionales y costo de venta.

Variación de los Ingresos Operacionales (2009 – 2010): Se puede observar que las ventas incrementaron un 114% en términos relativos y \$ 57.703.276.582,56 en términos absolutos. Siendo la actividad más generadora de ingresos el mercadeo de café con un 120% del total de ingresos.

Variación de Costo de Ventas y Prestación de Servicios (2009 – 2010): en el anexo 3, se puede observar que la variación de los costos fueron del 114% en términos relativos y \$ 55.077.228.758,88 en términos absolutos. Esto no es bueno, ya que demuestra un aumento en los costos del comercio al por mayor y al por menor. Las otras actividades de servicios tuvieron una variación relativa de 9% y absoluta de \$8.311.987,26 lo que quiere decir que estas actividades de servicios tuvieron un leve aumento durante el periodo 2010.

Variación de Ingresos No Operacionales (2009 – 2010): Se observa un crecimiento no muy significativo de este rubro con una variación relativa de un año

al otro del -4 % y de \$ **1.168.517** en términos absolutos, lo que significa que la organización está obteniendo ingresos adicionales derivados de otras actividades diferentes a las de su objeto social.

10.2 ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DOFA

10.2.1 Análisis Interno.

Se realiza un diagnostico interno en el cual se identifican las fortalezas, debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

Este diagnostico lo integra el análisis de:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad Técnica o Tecnológica
- Capacidad de Talento Humano

10.2.2 Análisis Externo.

Es el proceso en el cual se realiza un diagnostico para identificar las oportunidades o amenazas de la organización.

El diagnostico externo está integrado por:

- Factores Económicos
- Factores Políticos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos
- Factores Geográficos
- Factores Competitivos

10.2.3 Oportunidades

Rodríguez (2001) define las oportunidades como aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales. (p.157).

Estas son consideradas, como los factores externos que al aprovecharse le dan a la organización la posibilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del asociado, contribuyendo con ello al logro de los objetivos estratégicos.

10.2.4 Amenazas.

Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logros de los objetivos organizacionales. (Rodríguez, 2001, p.157).

Se consideran las amenazas como los factores externos que al ser aprovechados por la competencia reducen la posibilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del asociado, lo que en últimas aleja de la consecución de la misión.

10.2.5 Fortalezas.

Son aquellas características propias de la empresa, que le facilitan o favorecen el logro de objetivos organizacionales. (Rodríguez, 2001, p.156)

Son los recursos, talentos y condiciones internas que hacen una empresa Competitiva, y con las cuales se puede aprovechar las oportunidades que le brinde el mercado o protegerse de una amenaza, buscando diferenciarse de la Competencia.

10.2.6 Debilidades.

Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales. (Rodríguez, 2001, p.157).

Son los recursos, talentos y condiciones internas que la empresa no posee, o que poseyendo se encuentran por debajo del promedio; en consecuencia generan una

barrera de crecimiento, una vez que impiden aprovechar las oportunidades o protegerse de las amenazas.

10.3 ANALISIS ENTORNO INTERNO

Para un mejor análisis del entorno interno de la organización y siguiendo el modelo propuesto por Serna se han agrupado las fortalezas y debilidades de Cafénorte de Nariño Ltda., dentro de las capacidades; Directiva, Competitiva, Financiera, Técnica o Tecnológica y de Talento Humano.

Capacidad Directiva. Cuando se habla de capacidad directiva se hace referencia a todas las actividades y los procesos administrativos con que cuenta la organización:

Fortalezas:

Imagen corporativa y responsabilidad social

- Apoyo a la educación superior: inversión en educación formal apoyo en efectivo para hijos de asociados y no asociados a través del Icetex.
- Kit escolar para los niños: se entrega al inicio del año lectivo a los hijos de los asociados.
- Capacitación: talleres de calidad de café y temas afines al café.

- Apoyo a procesos de interés colectivo: veeduría de la inversión pública en la pavimentación de la vía Higuerones- la Unión- el Empate.
- Programa radial cosechemos juntos: en el cual se proporciona información actual sobre economía cafetera. Se emite todos los domingos por las emisoras café estéreo y Génova estéreo.
- Información cafeteros: charlas permanentes y actualizadas sobre la industria del café en sus múltiples aspectos.
- Recreación en las veredas: a través de la realización de campeonatos veredales de futbol u otros deportes.
- Inversión comunitaria según las necesidades de la comunidad y los alcances de la cooperativa.
- Auxilio funerario: auxilio en efectivo para atender los gastos funerarios.

Por todos los servicios que presta Cafénorte de Nariño Ltda., cuenta con una excelente imagen corporativa y goza del reconocimiento de la comunidad.

Debilidades:

- Manuales de procedimientos y funciones y normas internas de trabajo
- Comunicación y control gerencial
- Habilidad para responder a la tecnología cambiante
- Flexibilidad en la estructura organizacional
- Uso de planes y análisis estratégicos.

Capacidad Competitiva. Cuando se habla de capacidad Competitiva se hace referencia a todos los aspectos relacionados con el área comercial de la organización.

En Cafénorte de Nariño Ltda., se encuentran las siguientes fortalezas dentro de dicha capacidad:

- Centro de acopio: es el principal centro de acopio de café en el norte del departamento de Nariño.
- Diferentes puntos de compra. La cooperativa cuenta actualmente con treinta puntos de compra distribuidos en todos los municipios del norte del departamento, buscando en todo momento la preservación de competitividad del precio.
- Exclusividad del mercado. por la imagen que proyecta y su reconocimiento hacen que esta sea la primera opción a tener en cuenta por los productores de café a la hora de vender su producto.
- Convenio de comercialización con la Federación Nacional de Cafeteros y Almacafe S.A: esto ha permitido afianzar el mejoramiento del servicio de compras de café, este convenio le permite a la organización brindarle un

mayor beneficio al caficultor en la venta de su producto, así como asegurar la venta de su producto.

- Mayor transferencia de precio a los caficultores: Gracias a los acuerdos realizados por la cooperativa y con base en la calidad o factor de rendimiento del producto, el productor recibe un precio adicional al precio de mercado.
- Calidad del producto: se resalta la preferencia del café colombiano en el mercado internacional entre los diferentes consumidores, y entre este el café Nariñense está catalogado como uno de los mejores del mundo, esto hace que Cafénorte de Nariño Ltda., tenga una mayor capacidad competitiva al comprar producto de excelente calidad previamente seleccionado.
- Variedad de servicios complementarios: la capacidad funcional de la administración de Cafénorte de Nariño Ltda., y todo su equipo de colaboradores atiende seis actividades económicas:
 - o Mercadeo de café pergamino
 - o Mercadeo de fertilizantes
 - o Estación de servicio
 - o Mercadeo de cafés inferiores
 - o Trilladora (arrendamiento)

- o Intereses de crédito
 - o Otros
- Imagen institucional sólida para las organizaciones del sector y los productores: por su amplia trayectoria, es una empresa altamente reconocida, que proyecta credibilidad y seguridad, tanto para sus asociados, como demás productores y organizaciones del sector.
- Alto valor agregado para el asociado: En diferentes servicios prestados, para la satisfacción de las necesidades de los asociados, lo que hace que el asociado tenga un mayor sentido de pertenencia y compromiso integral con la organización.
- Bajos costos de distribución y ventas
- Crecimiento de consumidores
- Fidelidad de los clientes.

Debilidades:

- o Marca propia: actualmente la organización no posee una marca propia de café, lo cual a su vez se podría convertir en una oportunidad, para comercializar marcas regionales.

- o Intermediación para los procesos de comercialización: No se ha logrado aún establecer o crear empresas exportadoras de propiedad de los productores.
- o Inversión en Investigación y Desarrollo para nuevos productos.
- o Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos
- o Colombia es uno de los principales productores de café en el mundo, y sin embargo, el consumo de café en nuestro país es uno de los más bajos a nivel global. Esto implica que la mayor cantidad de café producido tiene que exportarse, lo que produce una gran vulnerabilidad por la dependencia de las condiciones del mercado que es influenciado cada vez más por causas externas a la simple oferta y demanda.

Capacidad Financiera. Cuando se habla de capacidad financiera se refiere a aspectos relacionados con las fortalezas, debilidades, y la capacidad que tiene la organización para realizar inversiones y pagos.

Fortalezas:

- Bajo nivel de endeudamiento, lo cual significa que la organización no requiere de fuentes externas para financiarse ya que la organización se financia con capital propio.

- Acceso a capital cuando lo requiera: debido a la imagen que la organización proyecta posee fácil acceso créditos.
- Liquidez - Disponibilidad de fondos internos: la organización posee los recursos suficientes para responder por sus deudas.
- Alto margen de rentabilidad
- Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.
- Capacidad para satisfacer la demanda.
- Comunicación y control gerencial.

Debilidades:

- o Inestabilidad de costos de producción; la tendencia al alza en la precios de los fertilizantes, el abono y la mano de obra producen que los costos de producción no sean estables.
- o Elasticidad de la demanda con respecto a los precios del café: dado que las variaciones en el precio del café por pequeñas que sean provocan una gran variación en la demanda del producto.

Capacidad tecnológica. Cuando se habla de capacidad tecnológica se refiere a aspectos relacionados con los procesos y la infraestructura de la organización:

Fortalezas:

- o Mayor trazabilidad en las compras: en la actualidad se cuenta con la aplicación en línea denominada Siconess (Sistema de Control de Cupos de Nespresso AAA), a través de la cual se lleva un control del cupo individual para en el programa Nespresso AAA.¹¹
- o Laboratorio de prueba de tasa café: se cuenta con tres equipos de laboratorio que permiten evaluar las cualidades químicas y físicas del café, para seleccionar café de excelente calidad.
- o Basculas electrónicas: se ha iniciado un proceso de compra de básculas electrónicas, para garantizar que cada punto de compra esté dotado con estas y así brindar un excelente servicio.
- o Implementación de un nuevo sistema de información

Debilidades:

- o Capacidad de innovación: la capacidad de innovación en la compañía actualmente es muy baja, no existe una política de inversión en innovación y desarrollo que les permita estar actualizados en este tipo de elementos.

¹¹ Programa Nespresso AAA Calidad Sostenible. Este es un programa creado por Nestlé S.A. que mejora la calidad de vida de los caficultores y sus comunidades, al mismo tiempo que garantiza la producción de cafés de altísima calidad en el futuro. Extraído de <http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/Inscripc.nsf/0/b76d98805836d66905257584007fbc97?OpenDocument>

- o Nivel tecnológico utilizado en los productos: es el nivel de tecnología aplicado en las diferentes etapas por las que pasa el producto hasta el momento en que la cooperativa lo entrega a la Federación Nacional de Cafeteros un ejemplo de ello es la adquisición de las básculas electrónicas que permiten una mayor precisión en el pesaje del producto.
- o Nivel de coordinación e integración con otras áreas. Las diferentes áreas de la estructura organizacional necesitan coordinarse para lograr los objetivos de la misma, deben integrarse en una unidad que es la organización para lograr la eficiencia y eficacia en todas las operaciones, para esto es necesario contar con un sistema de información y comunicación adecuado que permita a todos los miembros estar al tanto de todas las situaciones por las cuales atraviesa la compañía y las decisiones que se toman en ella.

Capacidad de talento humano. Cuando se habla de capacidad de talento humano se hace referencia a los aspectos y características relacionados con el recurso humano.

Fortalezas:

- o Personal capacitado: La organización cuenta con profesionales capacitados para el desempeño de sus funciones, además se brindan diferentes cursos

que permiten a sus empleados capacitarse y actualizarse en los diferentes acontecimientos en torno al sector cafetero y demás.

- o Evaluación del desempeño laboral: Se ha establecido la realización de evaluaciones trimestrales del desempeño de cada uno de los colaboradores al interior de la organización.
- o Experiencia técnica
- o Nivel académico del talento humano
- o Sentido de Pertenencia
- o Estabilidad laboral
- o Rotación alta
- o Bajo nivel de ausentismo
- o Alto nivel de motivación
- o Alto nivel de remuneración

Nota: Durante la realización del análisis del entorno interno dentro de la capacidad de talento humano no se encontraron debilidades.

Diagnostico Interno

Cuadro 5. Capacidad Directiva

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa	x						x		
Responsabilidad Social	x						x		

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Planeación estratégicos		x					x		
Análisis estratégico		x						x	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					x		x		
Flexibilidad de la estructura organizacional					x			x	
Comunicación y control gerencial					x		x		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					x			x	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante			x					x	
Agresividad para enfrentar la competencia		x					x		
Sistemas de control		x						x	
Sistemas de toma de decisiones		x						x	
Sistema de coordinación		x							x
Evaluación de Gestión		x							
Manuales de procedimientos y funciones					x			x	
Normas internas de trabajo					x			x	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Entorno Interno p.131

Cuadro 6. Capacidad Tecnológica.

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad técnica y de manufactura		x						x	
Capacidad de innovación					x		x		
Nivel de tecnología utilizado en los productos			x						x
Fuerza de patentes y procesos				x			x		
Efectividad de la producción y programas de entrega		x						x	

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Valor agregado al producto (calidad)	x						x		
Intensidad de mano de obra en el producto	x						x		
Aplicación de tecnología de computadores (Sistema de Información)					x		x		
Aplicaciones en línea						x		x	
Acceso y manejo internet						x		x	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas							x		
Implementación de software					x		x		
Capacidad de innovación					x		x		
Falta de capacitación de los asociados en el uso de herramientas tecnológicas					x			x	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Entorno Interno p.137

Cuadro 7. Capacidad de Talento Humano

Capacidad de Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento		x					x		
Experiencia técnica		x						x	
Estabilidad	x								x
Rotación		x							x
Ausentismo		x							x
Pertenencia	x							x	
Motivación	x							x	
Nivel de remuneración	x							x	
Retiros	x							x	
Nivel de desempeño	x						x		

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Entorno Interno p.139

Cuadro 8. Capacidad Competitiva.

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen institucional solida	x						x		
nivel de experiencia en la producción de café para el mercado internacional	x						x		
Calidad producto	x						x		
Lealtad y satisfacción del cliente	x						x		
Lealtad y satisfacción del Asociado	x						x		
Alto valor agregado para el asociado							x		
Participación del mercado		x					x		
Bajos costos de distribución y ventas		x					x		
Inversión en Investigación y Desarrollo para desarrollo de nuevos productos				x			x		
Barreras a la entrada de productos de otros departamentos					x			x	
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado				x			x		
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	x								
Concentración de consumidores	x							x	
Administración de clientes	x							x	
Acceso a organismos privados o públicos	x							x	
Portafolio de productos				x			x		
Convenios de comercialización	x						x		
Servicios complementarios	x							x	
Marca propia				x			x		
Intermediación para los procesos de comercialización:				x			x		

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Dependencias de las condiciones del mercado				x			x		
características organolépticas excepcionales	x						x		
sobre oferta mundial de cafés convencionales	x						x		
Poder de negociación de productores individuales limitado					x			x	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Entorno Interno p.133

Cuadro 9. Capacidad Financiera

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere	x						x		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	x						x		
Rentabilidad, retorno de la inversión								x	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos							x		
Comunicación y control gerencial		x						x	
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda								x	
Estabilidad de costos								x	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios								x	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Entorno Interno p.136

10.4 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Factores económicos: según Serna (2000) este comprende todos aquellos factores relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional.

Oportunidades

- El tratado de libre comercio con EE.UU incrementa la necesidad de los productores y comercializadores para prepararse, enfrentarlo y aprovecharlo de la mejor manera posible, teniendo en cuenta las bondades y riquezas de la región y las capacidades de sus habitantes.
- La globalización permite la adquisición de tecnología para implementar en los procesos
- Al ser un sector líder a nivel nacional, tiene la oportunidad de recibir apoyo del gobierno para su crecimiento
- Aumento de la demanda global del café (aumento de consumo de café en el mundo).
- Incursionar dentro del mercado de los cafés especiales.

- Ventajas del café nariñense por sus cualidades físicas, frente a otros competidores.
- El municipio está entre los primeros productores de café en el departamento, siendo un café de excelente calidad.
- Inicio de aporte y gestión de agremiaciones, fundaciones e instituciones privadas sin ánimo de lucro, en la implementación de nuevos y mejores procesos productivos que garanticen la comercialización directa del café, a un precio rentable para los campesinos.
- Estabilización del mercado internacional, al ingresar países como Tailandia y Brasil, que tienen climas estables, a la producción de café. Las oscilaciones del mercado desaparecen al estar garantizado el suministro para estos países.
- El incremento de las exportaciones de los países productores y sobre el tipo de mercado. Los cafés suaves colombianos fue el grupo de café que más avanzó en sus exportaciones en esta fase de mercado libre.
- Tendencias crecientes en cafés especiales:
 - Mayor crecimiento en consumo
 - Crecimiento y variedad de cafeterías
 - Diversidad de preparación de bebidas a base de café

✦ Países con alto poder de compra

- Demanda inelástica: Esto se debe a que el café no tiene sustitutivos directos, por lo que sus consumidores dejan de tener en cuenta el factor precio a la hora de comprarlo, frente a las posibles variaciones del precio del café, los consumidores seguirán comprándolo.
- Crecimiento del consumo mundial, constituye un importante factor en cuanto a que los precios se mantengan firmes.
- Un factor importante es la apertura en los mercados internos de firmas y tiendas especializadas y cuya oferta va dirigida, principalmente a los jóvenes y profesionales de clase media.

Amenazas

- El Municipio de la Unión no ha tenido fuerza en la parte económica, careciendo de industria y comercio formal a gran escala, motivo que lleva a su atraso económico
- Devaluación del peso disminuye el precio del café y por consiguiente la ganancia de los productores ya que el grano es comprado a un menor precio
- Creación de nuevos impuestos a nivel nacional. La creación de nuevos impuestos y/o aranceles a las exportaciones, o el aumento de estos hacen que el precio del mismo aumente y por consiguiente sea más difícil la venta del producto en el exterior.

- Bajo precio (interno) de venta del café. El bajo precio de venta del producto hace que la rentabilidad para los productores disminuya substancialmente y a pesar de que el municipio Produce uno de los mejores cafés del mundo por sus propiedades organolépticas y prueba de taza, su valor es el mismo que para el resto del territorio nacional.
- Inestabilidad de los precios
- Intermediación de usura
- Las transacciones comerciales no fortalecen las finanzas publicas
- Deficiente apoyo estatal del orden Nacional, Departamental y Municipal. Las entidades de orden Municipal no cuentan con una dependencia que impulse y financie procesos de reestructuración y mejoramiento, o proyectos de generación de empresa. A nivel departamental no se han creado programas sostenibles de apoyo a los cafeteros de la región.

Actualmente no existe ningún acuerdo que permita integrar recursos Municipales, Departamentales y Nacionales para destinarlos al mejoramiento tanto de los procesos y la calidad del producto como de la calidad de vida de los productores.

- Alta intermediación que no reporta beneficios económicos para la mayoría de la población. Siendo el municipio el mayor productor del Departamento, los caficultores incurren en pérdidas y el margen más alto de utilidad se queda en manos de los intermediarios.

Las utilidades del productor son muy inferiores a la de los intermediarios, y no existe una cultura de capitalización o reinversión de dichas utilidades en el campo.

- Altos costos de producción a raíz de labores¹²

Perjudican al caficultor ya que estos representan más o menos el 70% de los costos totales (abonos, insumos, etapas en el proceso).

- Baja productividad y rendimiento del café por factores bióticos, Ataque de plagas y enfermedades en el grano
- Incremento en el Municipio de la pequeña propiedad, sobre todo fincas menores de una hectárea que son sobreexplotadas y cuyos rendimientos y productividad son bajos.
- Las constantes fluctuaciones de precios: esta obedecen más comúnmente al efecto combinado de numerosos factores de diversa índole, que en conjunto tienen mayores repercusiones en la oferta y la demanda mundiales del grano. La inestabilidad del precio del café ha llegado al punto de que los precios han oscilado hasta dos puntos porcentuales en una hora. Fluctuaciones de tal magnitud complican enormemente la actividad de productores y exportadores, como al no tenerse seguro cuál sea el mejor momento para tomar decisiones sobre un precio en una compra o venta inmediata.

¹² Son todos los costos en los cuales incurre el productor que están relacionados directamente con todas las actividades desarrolladas durante el proceso de producción desde el reconocimiento y preparación del suelo hasta que el producto es entregado a la cooperativa incluyendo el pago de los recolectores.

- Otros factores que actualmente influyen negativamente en los beneficios de los productores son los altos costos de los combustibles y fertilizantes.
- La devaluación del dólar americano frente a otras divisas internacionales.

Factores Políticos

Oportunidades

- La regulación cafetera mundial está comprendida en el marco de las concertaciones internacionales sobre el movimiento de productos agrícolas entre países, de tal manera que estos convenios dependen de la situación política y económica tanto estructural como coyuntural de las naciones. En el caso cafetalero, la normatividad internacional emana de la Organización Internacional del Café (OIC), instancia que forma parte de la Organización de las Naciones Unidas y se concentra en los Convenios Internacionales del Café.
- El Municipio es un centro importante de organización social y política en el norte del departamento.

Amenazas

- La falta de protección al comercio local y la falta normas que protejan el origen del café de Nariño permiten el ingreso de cafés de otros Departamentos el cual

no cumple con los estándares de calidad y hace que se vea comprometida la bondad y calidad de los cafés especiales producidos en la región

- Ineficiente aplicabilidad del código de comercio
- Deficiente apoyo estatal del orden Nacional, Departamental y Municipal

Factores Sociales

La entrada en el mercado de nuevos países productores de café, perjudica directamente a los demás países, ya que se verán alterados sus ingresos debido a que al aumentar la oferta, disminuirán los precios.

Es importante tener en cuenta que en muchos de los países que tradicionalmente exportaban café, este era un monocultivo y por lo tanto, este producto era su principal fuente de ingresos.

Cabe resaltar que la situación precaria de muchos de estos países de Centro y Sur América, donde la pobreza es un fenómeno, lamentablemente, muy común

Oportunidades

- El aumento de la población, un mayor poder adquisitivo y las fuertes campañas publicitarias en algunos países productores han favorecido el consumo interno.

- Durante la época de la cosecha cafetera se generan una gran oferta de empleo para la mano de obra campesina y urbana, masculina y femenina incluido el trabajo infantil.
- Alto Índice de alfabetismo
- Seguridad
- Bajo porcentaje de población desplazada

Amenazas

- Baja distribución del ingreso
- Alto nivel de Desempleo fuera de las épocas de cosecha; Inestabilidad entre la oferta y demanda de empleo. (ver anexo 5)
- Se presenta el fenómeno de la población flotante, inmigrantes provenientes de poblaciones vecinas de la zona norte del Departamento.
- Incremento en la migración a las ciudades principales
- Debilidad estructural en el sistema educativo
- Desintegración de la vocación productiva y la actividad comercial a nivel local.

Factores Tecnológicos

Oportunidades

- Nivel de tecnología; se están implementado nuevos y mejores procesos productivos tendientes a garantizar una comercialización más directa del café y un precio más rentable para los caficultores.
- La automatización permite optimizar el uso del tiempo y los recursos empleados en desarrollar los procesos de producción y las actividades asociadas al producto de forma pertinente y precisa.
- El alto nivel de desarrollo tecnológico actual contribuye con la identificación e implementación de nuevas tecnologías y procesos a los procesos productivos existentes.

Amenazas

- Escasa investigación y desarrollo(Investigación y Desarrollo)
- El acceso a nuevas y mejores tecnologías es en general muy difícil dada la falta de apoyo gubernamental para la implementación nuevas tecnologías en los procesos productivos y de comercialización enfocados a la investigación, desarrollo y mejoramiento en los procesos, otro aspecto importante es la falta

de aceptabilidad o renuencia por partes de los productores a la implementación y utilización de productos con altos contenidos tecnológicos.

- Comunicaciones deficientes
- Resistencia a cambios tecnológicos: En muchos lugares de la región aún se realizan los procesos productivos de una forma muy tradicional subutilizando los recursos disponibles, generando perjuicios ambientales y económicos lo cual genera un aumento en los costos de producción y reduce la rentabilidad del producto.
- Escasa tecnología en los procesos productivos: existe un escaso desarrollo en cuanto a la estructura y los procesos industriales y de manufactura los cuales giran en torno a la producción y comercialización del café.
- Escasa asistencia técnica y capacitación sobre el manejo de los cultivos de café y cultivos alternativos
- Falta de sistemas de riego artificiales en algunas zonas.

Factores Competitivos

Oportunidades

- Alianzas estratégicas

- Rotación de talento humano baja
- Mantenimiento y liderazgo del mercado a nivel del Municipio y el norte de Nariño.
- El municipio produce uno de los mejores cafés del mundo por sus propiedades organolépticas y prueba de taza.
- La región posee tierras ricas en nutrientes, y excelente clima, factor que le favorece al elaborar productos de excelente calidad.
- La región presenta gran potencial productivo, enormes recursos naturales y humanos.
- Convenios con entidades importantes, para la comercialización del grano.

Amenazas

- Gran variedad de competidores.
- Entrada de café de otros departamentos
- No existe una industria cafetera que desarrolle todos los procesos de manera sistemática y organizada y ofrezca al mercado un producto final de alta calidad. existe una cultura de comercialización instantánea del producto sin ningún tipo de transformación, sin que se reinvierta parte de esas ganancias en la fuente proveedora (el campo) y destinando los cafés de más baja calidad para el consumo interno.
- Desconocimiento de los mercados

- Deficiente comercialización
- Falta de mentalidad empresarial, capacitación en administración básica y organización comunitaria.
- Manejo de procesos productivos tradicionales que subutilizan los recursos disponibles y generan perjuicios ambientales y económicos.
- Incremento de la pequeña propiedad (fincas con terrenos menores a una hectárea) cuyos rendimientos y productividad son bajos.
- Existencia de varios centros de compras de café en el municipio diferentes de a los de Cafénorte de Nariño Ltda.

Factores Geográficos

La región se encuentra cerca de los volcanes Galeras y doña Juana. Sus suelos de origen volcánico de textura franco arenoso, tienen buena permeabilidad, y son bastante aptos para la actividad agrícola, esto sumado a la variedad de climas hace posible que se pueda cultivar café hasta los 2.200 metros sobre el nivel del mar y a la cercanía de la región a la línea ecuatorial, permiten que en ella se produzcan cafés con un gran valor agregado, de características particulares y con altos estándares de calidad.

Estos suelos son altamente productivos y favorecen en gran medida el cultivo del café ya que este tipo de suelos proporciona a la tierra los nutrientes necesarios para el óptimo crecimiento del grano otorgándole un sin número de propiedades organolépticas que lo hacen muy especial.

El municipio de La Unión está ubicado al noreste del Departamento de Nariño a 92 kilómetros de San Juan de Pasto. Posee una superficie de 125 kilómetros cuadrados y una altitud que va desde 900 a 2200 metros sobre el nivel del mar, la cabecera municipal tiene una altitud promedio de 1745 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con el Departamento del Cauca, los municipios de Mercaderes y Florencia; al oriente con el municipio de Belén; al occidente con el municipio de San Lorenzo; al Sur con el municipio de San Pedro de Cartago. Comprende un terreno montañoso en que predomina el clima medio, pero también posee tierras de clima frío. Su temperatura promedio oscila entre 18° y 24° C; con una humedad relativa de 76%; una pluviosidad de 1200 milímetros cúbicos anuales y un brillo solar de 5 horas luz.

La parte hidrográfica de la región se compone por el río Mayo y las quebradas del Charco del Burro, La Fragua y Santa Ana que pertenecen a la vertiente del Mayo y a su vez a la vertiente del Pacífico por intermedio del río Patía. Fuera de estas cuencas principales existen varias micro cuencas.

Oportunidades

- Diversidad de Climas, por su cercanía a la línea ecuatorial es posible el cultivo de cafés de altura (por encima de los 1.850 m sobre el nivel del mar)
- La región posee tierras ricas en nutrientes, y excelente clima, factor que favorece la producción de productos de excelente calidad.
- La región presenta gran potencial productivo, enormes recursos naturales y humanos.
- Por su ubicación se convierte en el centro de acopio y distribución a los municipios cercanos como Taminango, Berruecos, San Lorenzo, San Pablo, Mercaderes, Florencia y San Pedro de Cartago. Siendo esta cabecera municipal centro comercial del Norte de Nariño y Sur del Cauca, zona vacacional y centro de gran desarrollo cultural.

Amenazas

- Dificultad del transporte aéreo- terrestre: El municipio no cuenta hasta la fecha con un aeropuerto, el más cercano es el Aeropuerto Antonio Nariño ubicado en el Municipio de Chachagui, a 92 Km del municipio de la Unión aproximadamente.
- Deteriorada infraestructura vial. (Ver anexo 6)

DIAGNOSTICO EXTERNO

Cuadro 10. Factores Económicos

FACTORES ECONOMICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
El TLC	x						x		
La globalización	x							x	
Inversión del estado	x						x		
Demanda global del café	x						x		
Apertura de nuevos mercados	x							x	
Mercado de Cafés especiales	x						x		
estabilización del mercado internacional		x						x	
Nivel de Exportaciones		x						x	
Demanda Inelástica			x						x
Crecimiento del consumo	x						x		
Industria y comercio formal a gran escala					x				x
Devaluación					x			x	
Creación de nuevos impuestos					x		x		
Inestabilidad de los precios					x		x		
Intermediación de usura								x	
Apoyo estatal nacional, departamental, municipal					x		x		
Niveles de Intermediación				x				x	
Costos de producción					x		x		
Niveles de productividad y rendimiento (factores biológicos)					x		x		

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Entorno Externo de Cafénorte de Nariño Ltda., p.145

Cuadro 11. Factores Políticos

FACTORES POLITICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Centro importante de organización social y política del Dpto.	x						x		
Protección al comercio local					x			x	
Aplicabilidad del código de comercio						x			x
Deficiente apoyo estatal nacional, departamental y municipal				x			x		

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Entorno Externo de Cafénorte de Nariño Ltda., p.150

Cuadro 12. Factores Sociales

FACTORES SOCIALES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Paz social	x							x	
Estructura socio-económica		x						x	
Niveles de empleo						x		x	
Proceso de redistribución de los recursos		x						x	
Política salarial								x	
Incremento de migración a las ciudades principales						x		x	
Sistema educativo		x							x
Índice delincuencia		x							x
Índice de alfabetismo		x							x
Cultivos ilícitos				x				x	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Entorno Externo de Cafénorte de Nariño Ltda., p.151

Cuadro 13. Factores Tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Telecomunicaciones	x							x	
Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico	x						x		
Facilidad de acceso a la tecnología		x				x		x	
Comunicaciones deficientes				x				x	
Velocidad del desarrollo tecnológico					x		x		
Resistencia a cambios tecnológicos					x			x	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Entorno Externo de Cafénorte de Nariño Ltda., p.153

Cuadro 14. Factores Competitivos

FACTORES COMPETITIVOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
alianzas estratégica	x							x	
Nuevos competidores				x			x		
Rotación del talento humano		x						x	
Mantenimiento y liderazgo del mercado	x						x		
Potencial productivo	x						x		
Producción de cafés suaves	x						x		
Certificación en normas de calidad	x						x		

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Entorno Externo de Cafénorte de Nariño Ltda., p.154

Cuadro 15. Factores Geográficos.

FACTORES GEOGRAFICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Ubicación	x							x	
Condiciones agroecológicas optimas	x						x		
Vías de acceso					x		x		

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Entorno Externo de Cafénorte de Nariño Ltda., p.156

Cuadro 16. Hoja de Trabajo para el Análisis DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Centro importante de organización social y política del Dpto. • Mantenimiento y liderazgo del mercado a nivel regional • Nivel de experiencia en la producción de café para el mercado internacional • Diversificación en el mercado de nuevos productos • Incremento de la demanda global del café • Mercado de cafés especiales • Alianzas estratégica • Condiciones agroecológicas optimas • Características organolépticas excepcionales • Potencial productivo • Ubicación	• Creación de nuevos impuestos • Inestabilidad de los precios • Ineficiente estatal nacional, departamental, municipal • Niveles de Intermediación • Costos de producción • Falta de Protección al comercio local • Nuevos competidores (sobre oferta mundial de cafés convencionales) • Niveles de productividad y rendimiento (factores biológicos) • Comunicaciones deficientes • Velocidad del desarrollo tecnológico • Resistencia a cambios tecnológicos • Vías de acceso

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Imagen institucional solida • Participación del mercado • Liderazgo regional consolidado • Productos de alta calidad • Responsabilidad Social • Planeación y análisis estratégicos • Convenios de comercialización • Nivel de tecnología utilizado en los productos • Agresividad para enfrentar la competencia • Efectividad de la producción y programas de entrega • Nivel académico y Experiencia técnica del talento humano • Lealtad y satisfacción del Asociado • Alto valor agregado para el asociado • Nivel de desempeño del talento humano • Bajos costos de distribución y ventas • Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de	• Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado • Dependencias de las condiciones del mercado • Intermediación para los procesos de comercialización: • Portafolio de productos • Poca Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos • No se cuenta con una Marca propia • Valor agregado al producto (calidad) • Falta de patentes y procesos • Capacidad de innovación • Aplicación de tecnología de computadores (Sistema de Información) • Aplicaciones en línea • Acceso y manejo internet • Implementación de software • Poder de negociación de productores individuales limitado • Conocimiento del cliente

FORTALEZAS	DEBILIDADES
insumos	
• Servicios complementarios • Acceso a capital cuando lo requiere • Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Entorno Interno de Cafénorte de Nariño Ltda., p.131

Cuadro 17. Matriz de Impacto

DOFA PONDERADO

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
• Imagen institucional solida	x			• Centro importante de organización social y política del Dpto.	x		
• Participación del mercado		x		• Mantenimiento y liderazgo del mercado a nivel regional	x		
• Liderazgo regional consolidado	x			• Nivel de experiencia en la producción de café para el mercado internacional	x		
• Productos de alta calidad	x			• Diversificación en el mercado de nuevos productos		x	
• Responsabilidad Social	x			• Incremento de la demanda global del café	x		
• Planeación y análisis estratégicos				• Mercado de cafés especiales	x		
• Convenios de comercialización		x		• Alianzas estratégicas		x	
• Nivel de tecnología utilizado en los productos		x		• Condiciones agroecológicas optimas	x		
• Agresividad para enfrentar la competencia		x		• Características organolépticas excepcionales	x		
• Efectividad de la producción y programas de entrega	x			• Potencial productivo	x		
• Nivel académico y Experiencia técnica del talento humano		x		• Ubicación		x	

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
• Lealtad y satisfacción del Asociado • Alto valor agregado para el asociado • Nivel de desempeño del talento humano • Bajos costos de distribución y ventas • Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos • Servicios complementarios • Acceso a capital cuando lo requiere • Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	x						
		x					
		x					
		x					
		x					
	x						
		x					
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
• Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado • Dependencias de las condiciones del mercado • Intermediación para los procesos de comercialización: • Portafolio de productos • Poca Inversión en Investigación & Desarrollo para el desarrollo de nuevos productos		x		• Creación de nuevos impuestos • Inestabilidad de los precios • Ineficiente apoyo estatal nacional, departamental, municipal • Niveles de Intermediación • Costos de producción	x		
		x			x		
	x				x		
	x					x	
	x					x	

Cuadro 18. Análisis DOFA.

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1.	Centro importante de organización social y política del Dpto.	1.	Creación de nuevos impuestos
2.	Mantenimiento y liderazgo del mercado a nivel regional	2.	Inestabilidad de los precios
3.	Nivel de experiencia en la producción de café para el mercado internacional	3.	Ineficiente apoyo estatal nacional, departamental, municipal
4.	Incremento de la demanda global del café	4.	Nuevos competidores (sobre oferta mundial de cafés convencionales)
5.	Mercado de cafés especiales	5.	Vías de acceso
6.	Condiciones agroecológicas optimas	6.	Niveles de Intermediación
7.	Características organolépticas excepcionales	7.	Costos de producción
8.	Potencial productivo	8.	Falta de Protección al comercio local
	Diversificación en el mercado de nuevos productos	9.	Resistencia a cambios tecnológicos
		10.	Perdida de talento humano
		11.	Delegación de funciones

	FORTALEZAS		ESTRAREGIAS FO		ESTRATEGIAS FA
1.	Imagen institucional solida	1.	Mantener y reforzar las estrategias competitivas aprovechando las características diferenciales del producto (propiedades organolépticas).	1.	Implementar políticas de calidad para atraer más clientes
2.	Liderazgo regional consolidado	2.	Incrementar el posicionamiento dentro del mercado de los cafés especiales aprovechando su calidad, características y su precio.	2.	Realizar planes de contingencias que permitan implementar medidas de protección al comercio local del café
3.	Productos de alta calidad	3.	Diversificación en el mercado de nuevos productos	3.	Realizar cursos y talleres de actualización sobre innovación y nuevas tecnologías
4.	Responsabilidad Social	4.	Mantener el esfuerzo promocional de la región y el país realizando cataciones regionales, subastas electrónicas	4.	Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia.
5.	Efectividad de la producción y programas de entrega	5.	Realizar diferentes cursos de capacitación para productores y trabajadores.	5.	Diseñar programa un servicio al cliente que estos obtengan la información que necesitan, resuelvan sus dudas y estén actualizados lo cual permitirá a la organización mantener su lealtad
6.	Lealtad y satisfacción del Asociado	6.	Implementar un programa de evaluación de desempeño laboral para estimular la permanencia del personal.	6.	Formación de competencias laborales para el sector cafetero
7.	Acceso a capital cuando lo requiere	7.	Transformación del producto inicial para crear una marca propia.	7.	Asistencia técnica para lograr un café de excelente calidad y buena taza, al mismo tiempo incrementar ingresos. Retener los asociados y realizar convenios con otras entidades como el Sena

	FORTALEZAS		ESTRAREGIAS FO		ESTRATEGIAS FA
8.	Convenios de comercialización	8.	Participar activamente en las diferentes ferias y encuentros realizados entorno al café para ratificar el compromiso de la organización de mostrar las cualidades y propiedades del producto que maneja.		
9.	Participación del mercado	9.	Fortalecer los convenios y alianzas que tiene la organización con los diferentes organismos y entidades		
10.	Nivel académico y Experiencia técnica del talento humano	10.	Buscar nuevas alianzas estratégicas y convenios con otras entidades que permitan el crecimiento y sostenibilidad de la organización en el tiempo.		
11.	Alto valor agregado para el asociado		Integrar a los actores de la cadena productiva del café para desarrollar proyectos que los beneficien hacia la exportación directa del café		
12.	Nivel de desempeño del talento humano		Fomentar el consumo del buen café de la región, con valor agregado (tiendas)		
13.	Planeación y análisis estratégicos		Acompañamiento y asistencia proyectos productivos		
14.	Bajos costos de distribución y ventas		Fortalecer la credibilidad internacional.		
15.	Servicios complementarios		Ampliar de sus mercados consolidando la imagen de Colombia en el exterior.		
16.	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				

	DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA
1.	Intermediación para los procesos de comercialización:	1.	Realizar cursos y talleres para acercar a los productores a las diferentes herramientas tecnológicas, sus usos y aplicaciones.	1.	Realizar cursos y talleres para acercar a los productores a las diferentes herramientas tecnológicas, sus usos y aplicaciones.
2.	Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	2.	Crear un sistema de información que se adapte a los procesos de compra.	2.	Realizar actividades de inversión destinadas al mejoramiento de la infraestructura vial de la región.
3.	Portafolio de productos	3.	Implementar un proceso que permita el manejo de la información en línea entre los diferentes puntos de compra.	3.	Implementar programas de capacitación y actualización continua para el talento humano
4.	Poca Inversión en I&D (Investigación y Desarrollo) para desarrollo de nuevos productos	4.	Implementar un programa de evaluación de desempeño para estimular la permanencia del personal.	4.	Desarrollar una metodología participativa para lograr la toma de conciencia, el compromiso y la responsabilidad de los asociados con respecto al funcionamiento de su organización
5.	No se cuenta con una Marca propia	5.	Desarrollar un sistema de encuestas para los asociados para crear una base de datos actualizada de los mismos.	5.	Ordenamiento de los aspectos estructurales internos de la cooperativa dando autoridad y asignando responsabilidades claras.
6.	Falta de patentes y procesos	6.	Iniciar un programa de I&D.	6.	
7.	Capacidad de innovación	7.	Desarrollar nuevos productos acorde con de los nuevos mercados		
8.	Aplicación de tecnología de computadores, Sistema de Información, Implementación de software				

	DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA
9.	Acceso , manejo internet y aplicaciones en línea	9.			
10.	Poder de negociación de productores individuales limitado	10.			
11.	Conocimiento del asociado	11.			

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los entornos Interno y Externo de Cafénorte de Nariño Ltda., p.

11 DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

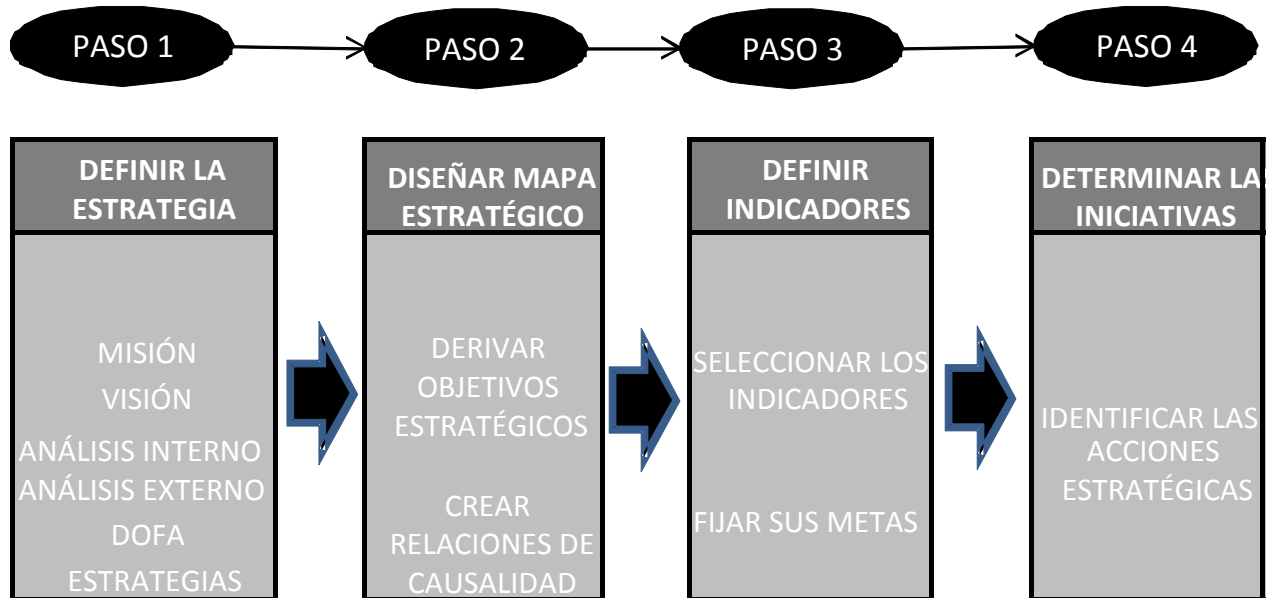
El cuadro de mando integral describe cómo el activo intangible se combina con otros activos intangibles y tangibles para crear diferenciaciones en la proposición de valor al cliente y resultados financieros superiores. El CMI es un sistema de gestión que traduce la estrategia organizacional en acciones operativas concretas. La aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores, así como todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan el Cuadro de Mando Integral para colocar a ésta en el centro de sus procesos de gestión.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los pasos a seguir en la elaboración del CMI para Cafénorte de Nariño Ltda.

Para la adecuada elaboración e implementación de CMI se seguirán los siguientes pasos los cuales permitirán a la organización:

- Identificar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la organización a partir de un análisis interno y externo.

Figura 10. Pasos para la elaboración del CMI



Fuente: Diseño del cuadro de Mando Integral

<http://www.evisualreport.com/SAM%20Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>

- Generar estrategias a partir del análisis DOFA.
- Revisar la misión, la visión, los principios y las estrategias de la organización.
- Desarrollar objetivos estratégicos en cada una de las diferentes perspectivas.
- Establecer relaciones de dependencia causa – efecto; diseño del mapa estratégico
- Selección e identificación de indicadores del cuadro de mando y fijación de sus metas. Integración en el matriz tablero comando.

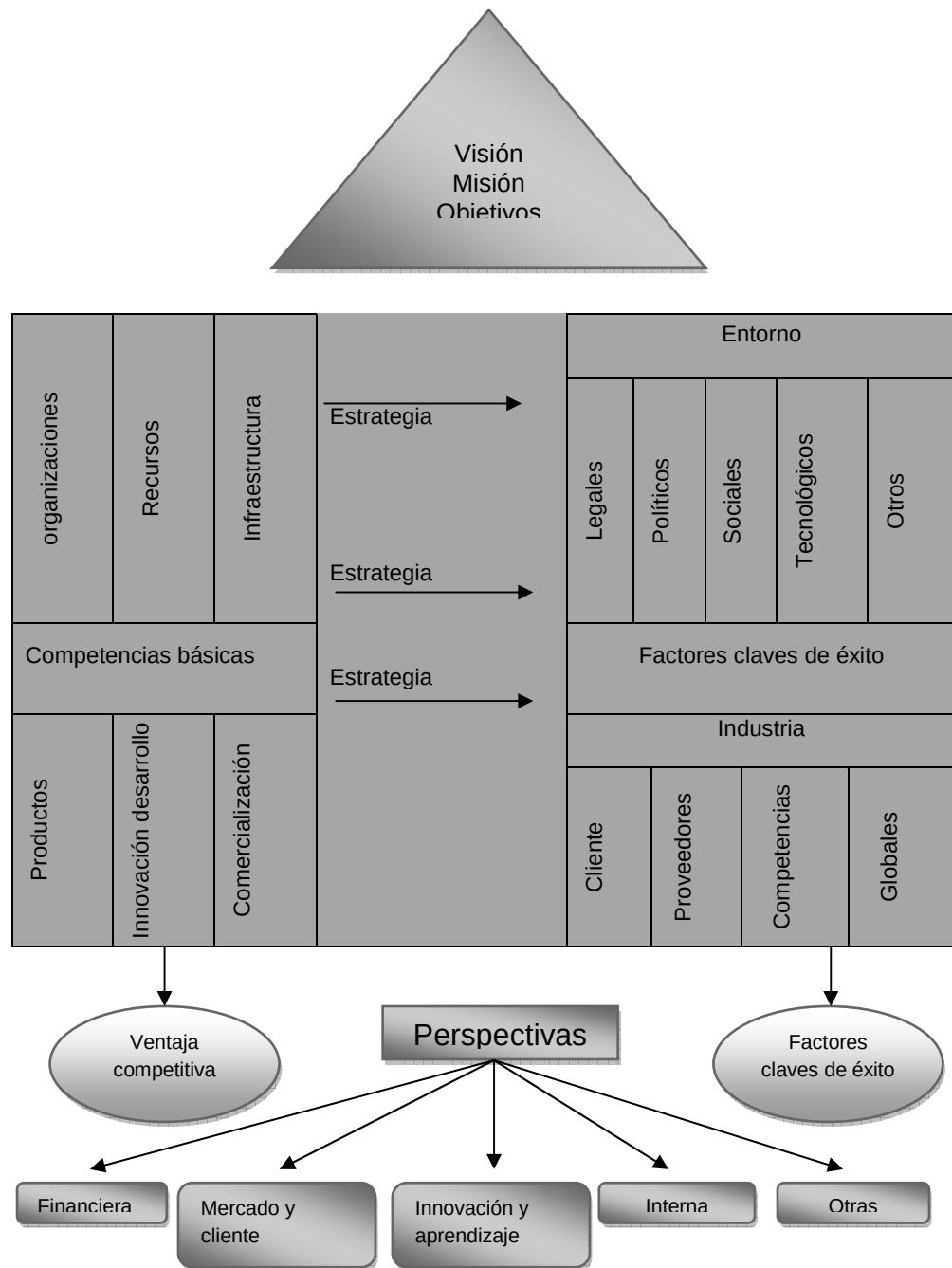
- Identificación de acciones e iniciativas estratégicas
- Integración del CMI en los procesos organizacionales.
- Seguimiento y control.

11.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

El punto de partida de un sistema de medición de gestión de una organización es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias. (Serna, 2003, p.253).

Una vez se identifican y analizan las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas de la organización, se conocerá con mayor claridad las competencias básicas y los factores claves de éxito de la compañía, y así crear estrategias que permitan tener una ventaja competitiva que nos lleve al cumplimiento de nuestra visión. Los indicadores miden cómo la organización, a partir de sus competencias básicas responde o supera los factores claves de éxito de la compañía en el mercado y frente al cliente. La relación dinámica entre las diferentes perspectivas o dimensiones de la organización son las que al final llevan a la consecución de los objetivos estratégicos. (Ver figura 11)

Figura 11. Visión integral del sistema integrado de medición de gestión.

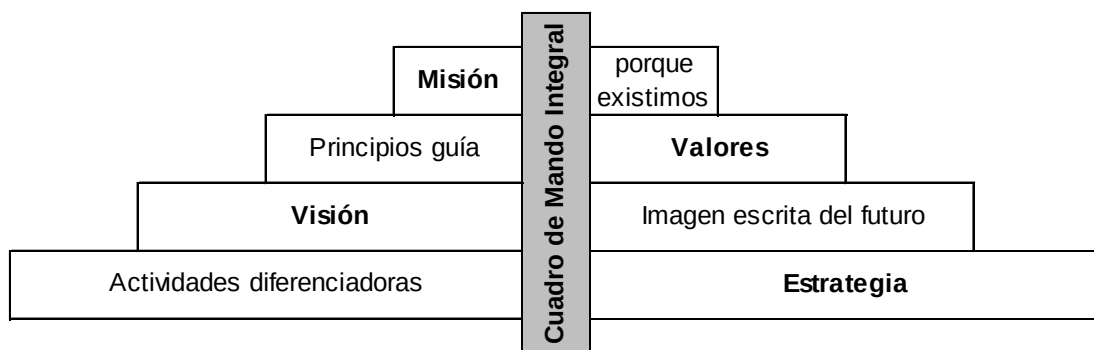


Fuente: Elaboración propia a partir de SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica.2000

11.2 CREACIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS Y LAS NUEVAS MISIÓN Y VISIÓN DE CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA.

Primer paso: Revisión de la misión, la visión, los valores principales y la estrategia, Para la creación de un CMI eficaz para Cafénorte de Nariño Ltda., se debe tener en cuenta los siguientes componentes.

Figura 12. El cuadro de mando integral paso a paso.



Fuente: NIVEN, Paul. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. 2003. p. 106

Como lo muestra la figura 12, a través del CMI se traducirán estos componentes a un lenguaje que motive los resultados y asegure una comprensión compartida de las metas de la organización, de ahí la importancia de realizar una revisión de estos.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios organizacionales o corporativos son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial. (Serna, 2003, p. 31)

Valores. Son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional (Serna, 2003, p. 87)

Niven (2003) define Los valores como “los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados. Los valores de una empresa proclaman abiertamente como esta espera que todo el mundo se comporte”. (p.112)

Matriz Axiológica

Para establecer los valores y principios que regulan la vida organizacional de Cafénorte de Nariño Ltda., se construye la siguiente matriz axiológica, en la cual se identifican los grupos de interés o grupos de referencia de Cafénorte de Nariño

Ltda. Representados por “aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos”. (Serna, 2003 p. 89) y los principios corporativos que rigen el comportamiento y la interacción de la organización con estos grupos.

Cuadro 19. Matriz Axiológica

PRINCIPIOS	GRUPO DE INTERÉS						
	SOCIEDAD	EL ESTADO	LA FAMILIA	LOS CLIENTES	LOS PROVEEDORES	LOS COLABORADORES	LOS ASOCIADOS
Honestidad	x	x	x	x	x	x	x
Respeto	x	x	x	x	x	x	x
Ética	x	x	x	x	x	x	x
Equidad							
Solidaridad	x		x			x	x
Responsabilidad social	x		x			x	x
Compromiso Social y Comunitario	x		x	x	x	x	x
Calidad			x	x		x	x
Servicio			x	x	x	x	x
Productividad							
Rentabilidad				x	x	x	x
Competitividad				x	x	x	x
Liderazgo participativo			x	x	x	x	x
Orientación al cliente				x		x	x

Fuente: Elaboración propia a partir información proporcionada por la organización y del análisis de Entorno Interno. p. 131

PRINCIPIOS DE CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA

En Cafénorte de Nariño Ltda., trabajamos con ética, honestidad, respeto, equidad y responsabilidad para satisfacer las necesidades de nuestros asociados, sus familias, clientes, proveedores colaboradores.

Nuestras actividades están enfocadas en ser una organización altamente productiva y competitiva dentro del mercado del café, reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de nuestros productos y servicios obteniendo una mayor rentabilidad, lo cual, se traduce en más y mejores beneficios no solo para nuestros asociados y sus familias sino también para la comunidad en general.

Para Cafénorte de Nariño Ltda. Es importante dentro del marco de la responsabilidad social contribuir con el desarrollo económico, social y cultural de la región, siempre en pro de mejorar la calidad de vida de los asociados y su comunidad.

Estamos comprometidos con el buen sostenimiento de la familia cafetera, a través de la inversión social y comunitaria brindando apoyo a procesos de interés colectivo, la salud, la educación y el deporte.

Con base en los Principios Corporativos y en los propósitos estratégicos de Cafénorte de Nariño Ltda. Consideramos necesario reformular la Misión y la Visión

de la organización de tal forma que se adapten a los nuevos objetivos de la Cooperativa.

VISIÓN

Para el año 2015 consolidarnos como una cooperativa económicamente exitosa, competitiva y reconocida dentro del mercado nacional e internacional de la comercialización del café, ofreciendo productos de excelente calidad y brindando los mejores servicios y beneficios a nuestros asociados, clientes y a la comunidad en general, convirtiéndonos en la mejor alternativa socioeconómica para los caficultores de la región y sus familias. Para lo cual contamos con un personal altamente calificado y un avanzado sistema de información, todo esto en un ambiente organizacional que invite a la mejoría continua. Apoyados en un sistema de gestión de calidad.

MISIÓN¹³

Somos una empresa forjada para proporcionar los mejores beneficios a los caficultores de la región y procurar que estos sean siempre los ganadores preferenciales dentro del importante negocio del café.

¹³ Adaptación de la declaración de la Misión original proporcionada por la organización

Nuestra misión es apoyar el desarrollo económico y social de nuestros asociados, sus familias y la comunidad en general contribuyendo con el mejoramiento de su calidad vida.

Buscamos que los resultados económicos se traduzcan en un mayor crecimiento para la familia cafetera y su comunidad inmediata en el marco de la sostenibilidad y armonía ambiental.

11.3 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes; Con el objetivo de traducir la estrategia de Cafénorte de Nariño Ltda., en objetivos e indicadores tangibles, se trabajarán las cuatro perspectivas diseñadas por Kaplan y Norton, ella son:

1. **Financiera.** la estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista. Dentro de esta se busca crear objetivos que lleven a maximizar el valor para los asociados. En esta se contemplan dos tipos de estrategias: crecimiento las cuales son de largo plazo y productividad a corto plazo.

2. **De Cliente.** la estrategia para crear valor y diferenciación. establecer unos objetivos que lleven a satisfacer el cliente.
3. **Procesos Internos.** las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
4. **Aprendizaje y Crecimiento.** las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. Todas las estrategias encaminadas a fortalecer las habilidades, conocimientos, capacidades en el capital humano de la organización.

11.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Segundo paso: Desarrollo de los Objetivos Estratégicos.

El análisis DOFA permitió identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Cafénorte de Nariño Ltda., así como la creación de diversas estrategias. Una vez realizado este análisis y hecha la revisión de la misión, la visión y la estrategia de esta se utilizará la metodología del CMI para definir los objetivos estratégicos, siguiendo los siguientes pasos:

1. Trasladar la visión a la acción. Extraer de la visión las palabras claves que se identifican con cada perspectiva, en otras palabras extraer el ADN de la organización.

Este paso consiste en tomar de la visión las palabras claves relacionadas con cada perspectiva para luego construir los temas estratégicos que darán lugar al planteamiento de los objetivos estratégicos necesarios para lograr la estrategia de la organización.

Cuadro 20. Palabras Claves

Perspectiva	Palabras Claves
Perspectiva Financiera	• Económicamente exitosa. • Competitiva y reconocida en el mercado nacional e internacional de la comercialización del café.
Perspectiva de Clientes	• Ofreciendo mejores servicios y beneficios a nuestros asociados, clientes y comunidad en general. • Mejor alternativa socioeconómica para los caficultores de la región y sus familias.
Perspectiva de Procesos Internos	• Apoyados en un sistema de gestión de calidad
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	• Personal altamente calificado. • Avanzado sistema de información. • Ambiente organizacional que invite a la mejoría continua.

Fuente: Elaboración Propia a partir de la Visión de Cafénorte de Nariño Ltda. p.182

2. Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva a partir de las palabras claves.

Una vez identificadas las palabras claves de la visión, y creadas las estrategias, se identifica y agrupa cada estrategia a las palabras claves que se encontraron, Siguiendo el modelo propuesto por Kaplan y Norton, el siguiente paso es el desarrollo de objetivos para cada una de las perspectivas que componen el CMI, para ello se examinará cada una de estas en forma de pregunta, basando los objetivos en las respuestas.

1. **PERSPECTIVA FINANCIERA:** ¿Qué guiara la eficiencia financiera para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?

- incrementar los márgenes de rentabilidad
- mejorar la utilización de activos
- ampliar las oportunidades de ingresos, creando nuevas fuentes de ingresos.
- Incrementar el valor para los socios
- desarrollar y construir valor de marca propia.

2. **PERSPECTIVA DEL CLIENTE:** ¿Cómo pretendemos lograr lo anterior y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?

- conocer la percepción de los beneficiarios de la calidad de los servicios prestados.
- generar confianza en el cliente, logrando satisfacción y fidelización del mismo.
- incrementar y retener el número de clientes y asociados, y demás proveedores.
- mejorar la investigación y desarrollo
- incrementar la inversión en la comunidad, Optimizando los servicios y beneficios ofrecidos a los asociados y sus familias
- Mantener e incrementar la calidad del producto

3. **PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO:** ¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos, para lograr lo anterior?

- incrementar el aseguramiento de calidad del producto.
- entregar al cliente productos y servicios con cero defectos
- desarrollar nuevos productos.
- capacitar al socio y caficultor para que entregue un producto de excelente calidad.
- lograr mayor agilidad en el mercadeo.
- lograr una mayor cualificación y precisión de los procesos, (para clientes y asociados).

4. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO:

¿Qué se necesita y como lograrán los empleados y asociados los objetivos estratégicos anteriores?

- Desarrollar y transferir conocimientos continuamente.
- Desarrollar capacidades de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles
- Atraer y retener empleados de alta calidad
- Mejorar el uso e incremento de tecnología, invertir en tecnologías estratégicas.
- Mejorar la efectividad del personal en el desempeño de sus funciones
- Mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Fomentar una cultura de mejoras continuas, innovación y creatividad.

Cuadro 21. Objetivos Estratégicos

Perspectiva	Palabras claves de la misión y la visión	Objetivos Estratégicos
PERSPECTIVA FINANCIERA	Económicamente exitosa	• Incrementar los márgenes de rentabilidad. • Mejorar la utilización de activos • Ampliar las oportunidades de ingresos, creando nuevas fuentes de ingresos. • Incrementar el valor para los socios
	Competitiva y reconocida en el mercado nacional e internacional, de la comercialización del café	• Desarrollar y construir valor de marca propia. • Mejorar la estructura de costos, logrando así el incremento de la rentabilidad por producto.
PERSPECTIVA DE L CLIENTE	Ofreciendo mejores servicios y beneficios a asociados, cliente y comunidad en general.	• Conocer la percepción de los beneficiarios de la calidad de los servicios prestados. • Generar confianza en el cliente, Logrando Satisfacción y fidelización del mismo. • Incrementar y retener el número de clientes y asociados, y demás proveedores. • Mejorar la investigación y desarrollo.
	Mejor alternativa socioeconómica para los caficultores de la región y sus familias.	• Incrementar la inversión en la comunidad, Optimizando los servicios y beneficios ofrecidos a los asociados y sus familias. • Mantener e incrementar la calidad

Perspectiva	Palabras claves de la misión y la visión	Objetivos Estratégicos
		del producto.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Producto de excelente calidad	- Incrementar el aseguramiento de calidad del producto. - Entregar al cliente productos y servicios con cero defectos. - Desarrollar nuevos productos.
	Apoyados en un sistema de gestión de calidad	- Capacitar al socio y caficultor para que entregue un producto de excelente calidad. - Lograr mayor agilidad en el mercadeo. - Lograr una mayor cualificación y precisión de los procesos, (para clientes ya asociados).
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Personal altamente calificado	- Desarrollar y transferir conocimientos continuamente. - Desarrollar capacidades de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles. - Atraer y retener empleados de alta calidad.
	Avanzado sistema de información	- Mejorar el uso e incremento de tecnología. - Invertir en tecnologías estratégicas. - Desarrollar un sistema de información de la gestión de clientes y asociados.
	Ambiente organizacional que invite a la mejoría continua.	- Efectividad del personal. - Mejoramiento del ambiente de trabajo. - Fomentar una cultura de mejoras continuas, innovación y creatividad.

Fuente: Elaboración Propia a partir de la Misión y la Visión de Cafénorte de Nariño Ltda., p.182

11.5 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.

El tercer paso es la elaboración del mapa estratégico. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral, es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. (Niven, 2003, p.79). Este es una estructura lógica y comprensible utilizada para describir la estrategia, de una manera gráfica y conceptual, permitiendo dar a conocer a toda la organización cuales son las estrategias que se pretenden alcanzar e involucra toda la organización desde la gerencia hasta el nivel más bajo.

Norton y Kaplan (2004) afirman que “El mapa estratégico del CMI proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, muestra cómo el activo intangible gracias a los procesos internos, se convierte en activos tangibles generadores de valor”. (p.57)

Se ve a continuación la conexión que existe entre el activo intangible representado por el capital humano, organizacional y un capital de tecnología de información con los procesos internos que llevan a que la propuesta de valor al cliente se pueda concretizar en un activo tangible que generalmente es un servicio o producto final. La perspectiva de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento se conoce como perspectiva de acción porque es allí donde está la

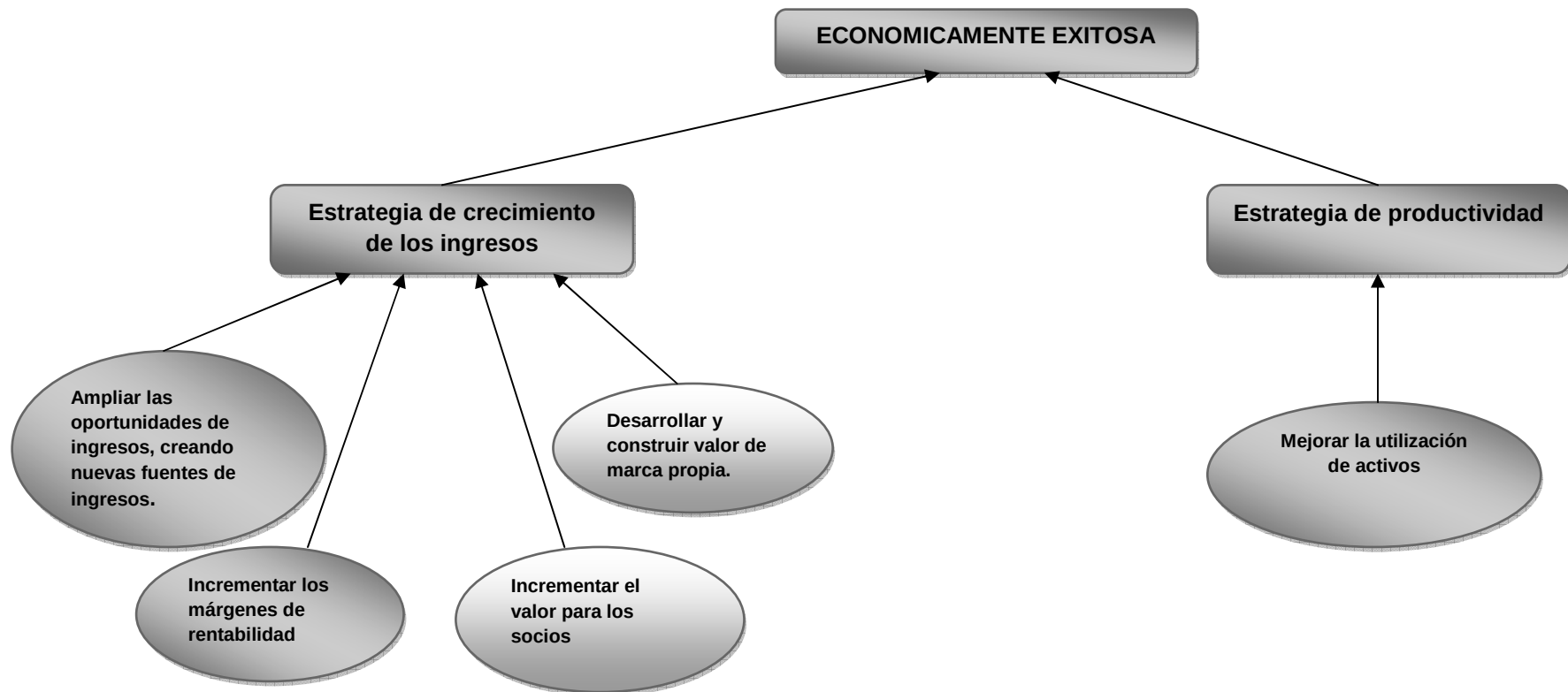
transformación de activo intangible a activo tangible. Los resultados de esta transformación se verán reflejados en la satisfacción de clientes y asociados y en la creación de valor por lo cual se conocen como perspectivas de resultado. La propuesta de valor es el punto que permite conectar perspectivas de acción con perspectivas de resultado.

El mapa estratégico muestra una relación de causa y efecto donde a través de las perspectivas de acción crea valor, si no crea valor no hay recursos para obtener el activo intangible y si no posee el activo intangible difícilmente se va a crear valor, esto se vuelve un círculo de causa y efecto.

Para la construcción del mapa estratégico se graficará cada una de las perspectivas. (Ver figuras 13, 14, 15, y 16)

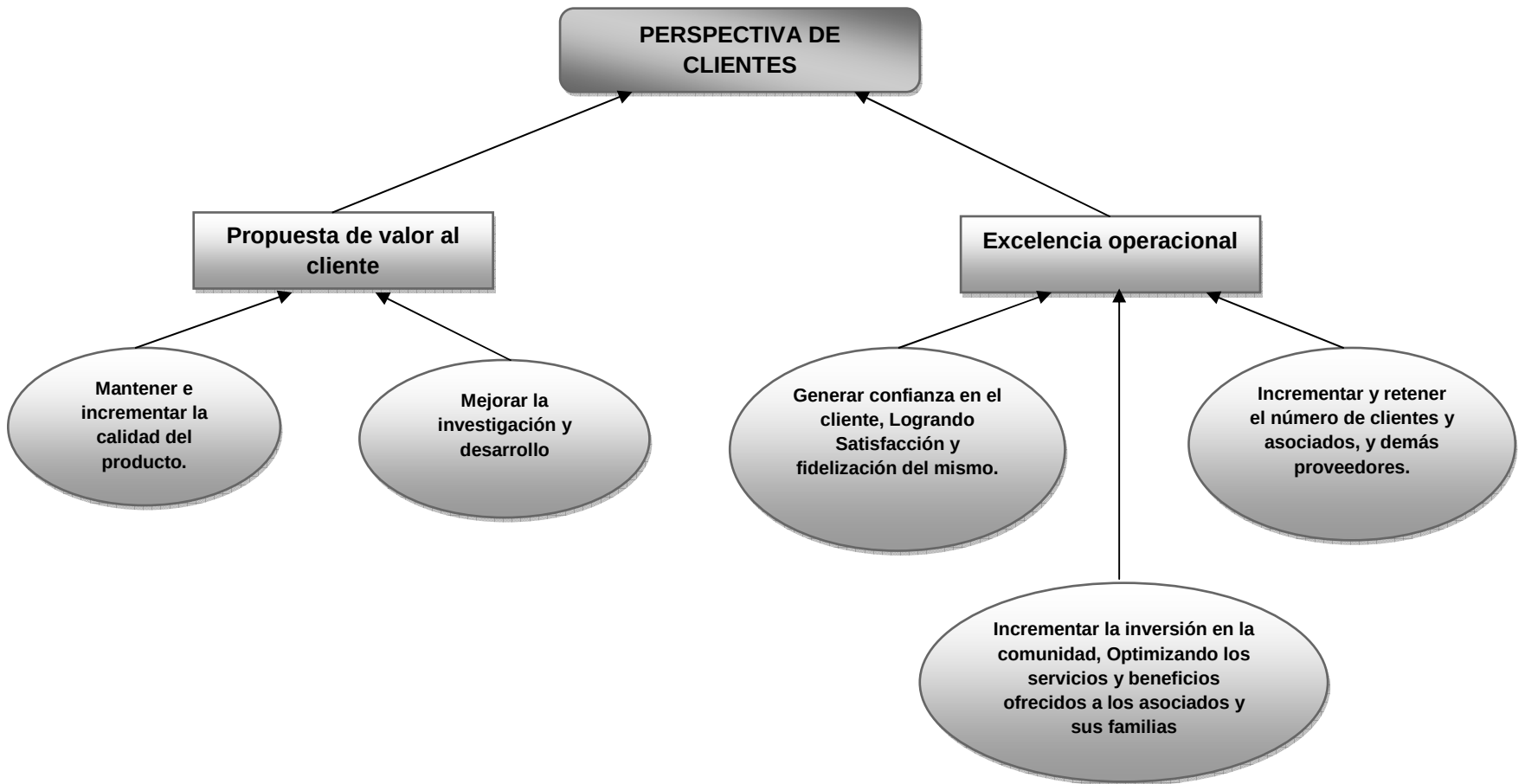
Como última parte de la creación del mapa estratégico se realiza la integración de cada perspectiva dando como resultado el mapa estratégico final, el cual proporciona una representación visual de la estrategia, de cómo se combinan e integran los objetivos de las cuatro perspectivas para describirla. (Ver figura 17)

Figura 13. Gráfico Perspectiva Financiera



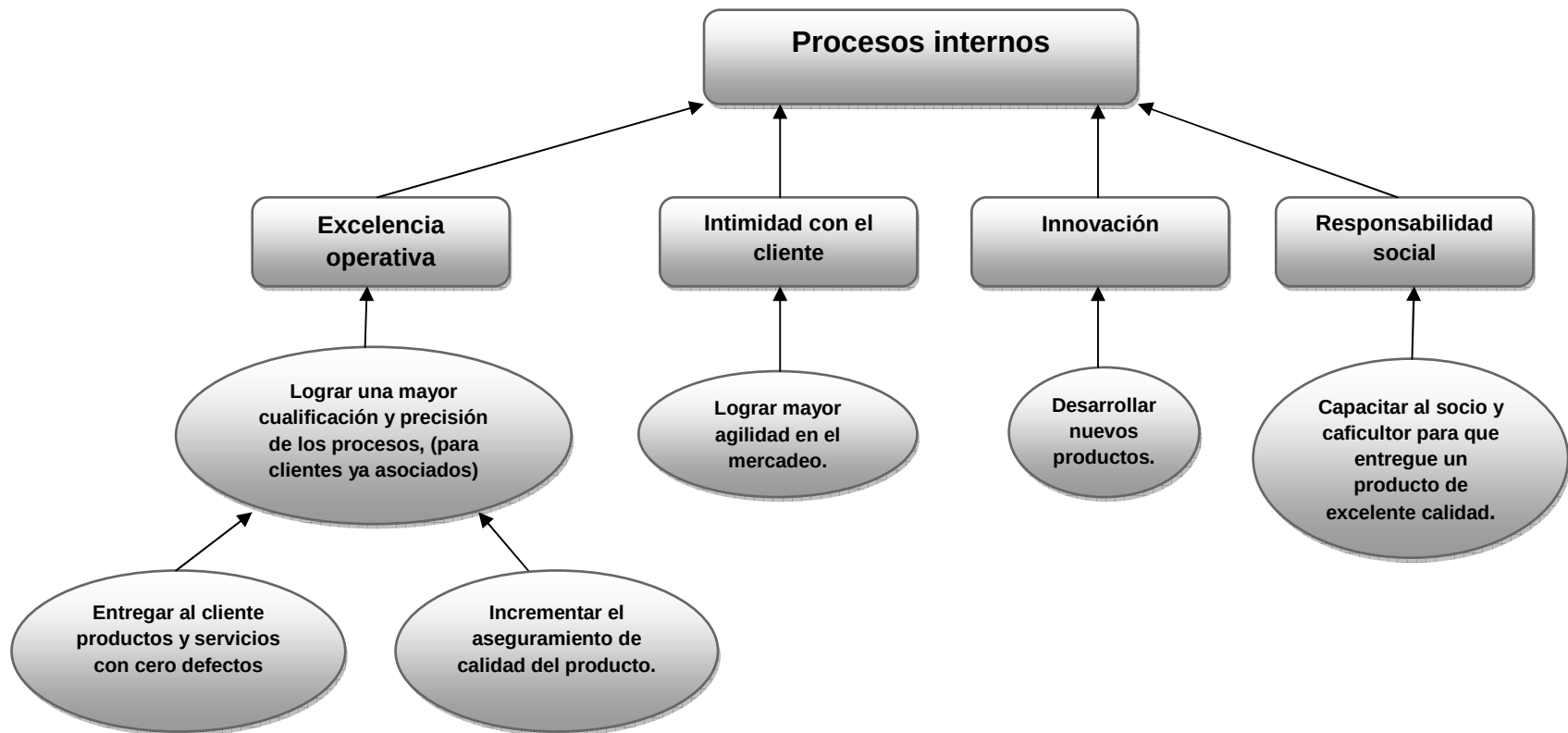
Fuente: Elaboración Propia a partir de la Perspectiva Financiera de Cafénorte de Nariño Ltda. p.186

Figura 14. Gráfico Perspectiva de Clientes



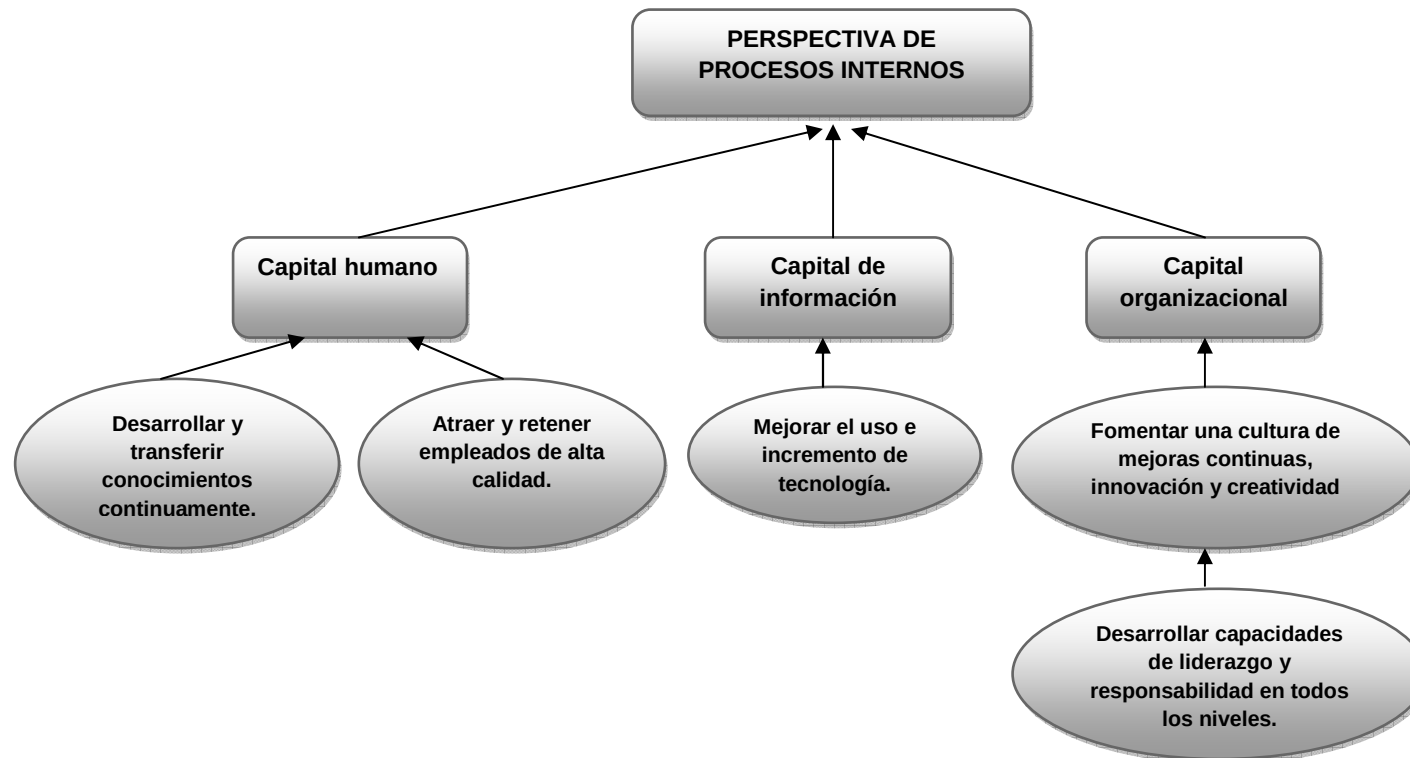
Fuente: Elaboración Propia a partir de la Perspectiva de Clientes de Cafénorte de Nariño Ltda. p.186

Figura 15. Gráfico Perspectiva Procesos Internos



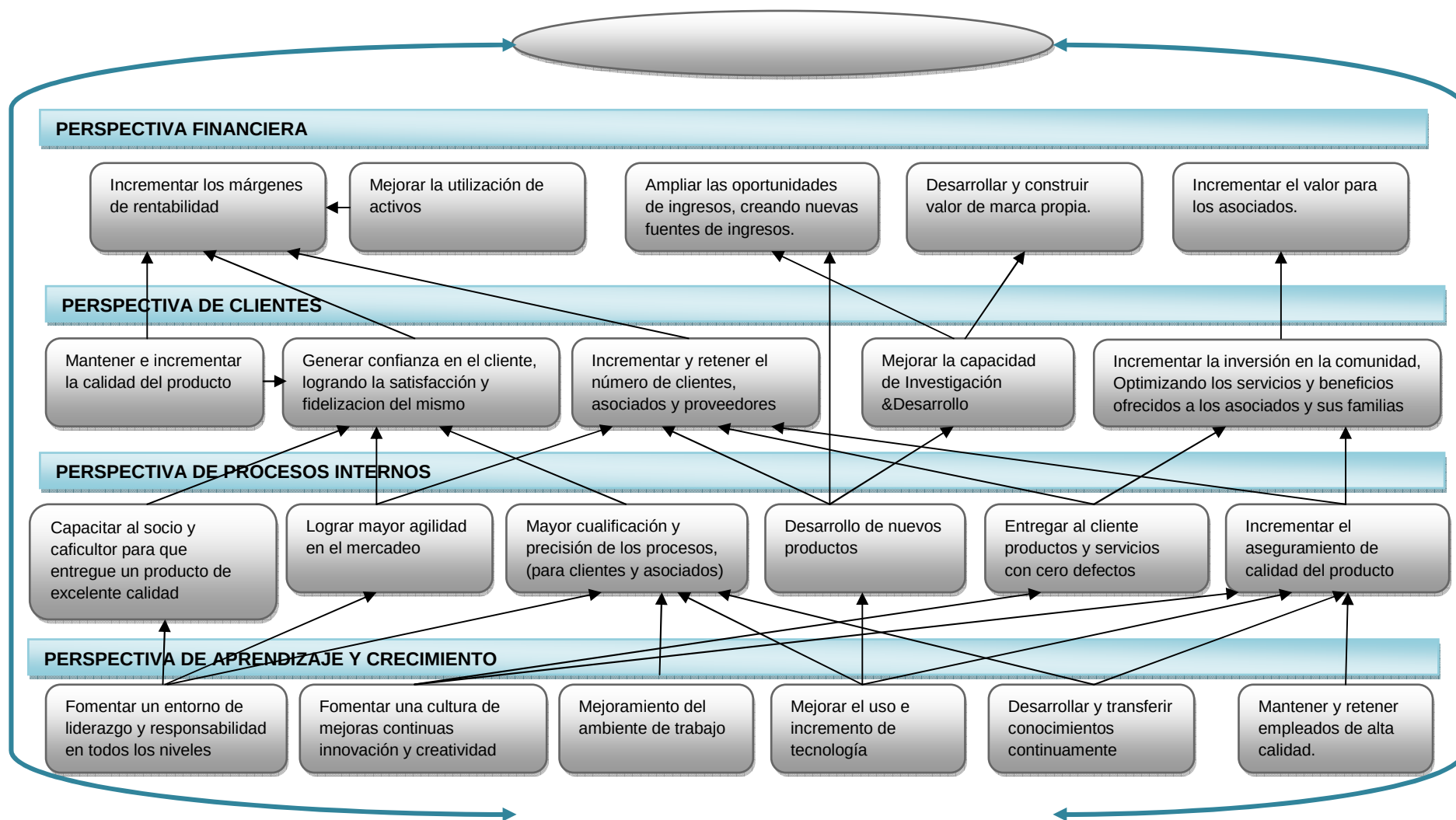
Fuente: Elaboración Propia a partir de la Perspectiva de Procesos Internos de Cafénorte de Nariño Ltda. p.187

Figura 16. Gráfico Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: Elaboración Propia a partir de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Cafénorte de Nariño Ltda. p.188

Figura 17. Mapa Estratégico de Cafénorte de Nariño Ltda.



Fuente: Elaboración Propia a partir de la integración de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Cafénorte de Nariño Ltda.

Elaborado el mapa estratégico se observa la relación causa efecto que permite enfocar la estrategia desde la base, hacia el mejoramiento del desempeño financiero, entendiendo la importancia de centrar esfuerzos en el fortalecimiento de los activos intangibles de la compañía, expresados en el capital humano, el capital de información y el capital organizacional, de cuyo desempeño dependen los resultados tangibles en el nivel de eficiencia y eficacia en los procesos internos y la satisfacción de todos los grupos de interés, por efectos de un comportamiento organizacional responsable manifestado en la calidad del servicio y/o producto desarrollado, la satisfacción de los clientes/usuarios, y la construcción de relaciones respetuosas con el gobierno, la sociedad y el ambiente.

11.6 DESARROLLO DE LAS MEDIDAS DE LOS RESULTADOS

El desarrollo de la medida de los resultados es el cuarto paso a seguir en la creación del cuadro de Mando Integral y se realiza de la siguiente forma:

En esta etapa se hace la selección, identificación y formulación de los indicadores del cuadro de mando correspondientes a la definición de metas y las iniciativas que traducen la estrategia en acción, todos estos se integran en la matriz tablero comando.

.

Las medidas de resultados o indicadores son las herramientas que se usan para determinar si se está cumpliendo con los objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. (Niven, 2003, p.157).

Además de proporcionar información desde cuatro perspectivas diferentes, el CMI minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de indicadores usados, los cuales deben enfocarse en aquellos indicadores que sean relevantes para cumplir con los objetivos estratégicos definidos.

En el cuadro 22 se puede apreciar las medidas de resultado desarrolladas para Cafénorte de Nariño Ltda.

11.7 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ TABLERO COMANDO

Realizada la identificación y desarrollo de las Perspectivas, que incluyen la formulación de los objetivos estratégicos, la creación de los indicadores y metas correspondientes, continuamos con el quinto paso donde se plantea la construcción de la matriz tablero comando la cual se desarrolla mediante una aplicación en Excel.

La matriz tablero comando se compone de la siguiente información:

- Nombre de la Perspectiva: para el caso presentado, se identificaron las Perspectivas: Financiera, Clientes; Procesos Internos; Aprendizaje y Crecimiento.
- Objetivos estratégicos: se refiere a los objetivos planteados para cada perspectiva, de acuerdo con el análisis estratégico para la empresa, se organizan estos en la matriz de manera horizontal.
- Indicador: herramienta para determinar si se está cumpliendo con el objetivo estratégico. Se plantea un indicador con el cual se medirá el objetivo que se quiere alcanzar.
- Fórmula: algoritmo que traduce el indicador a resultados concretos de acuerdo con el comportamiento del mismo para un período determinado.
- Inductor: acciones que apalancan o frenan el desarrollo del indicador
- Periodicidad: periodo de medición del indicador para ejercer control sobre el comportamiento de este.
- Meta: desempeño esperado, previamente planeado por la unidad o el departamento responsable del objetivo y del indicador.
- Sistema Semáforo: rangos condicionados que alertan sobre el desempeño del objetivo en un período dado, se expresa mediante colores (Bueno: Verde; Pésimo: Rojo; Regular: Amarillo)
- Desempeño real: comportamiento final del indicador al término del período estipulado de medición.

- Responsable: Unidad, Departamento o persona encargada de realizar el seguimiento y medición del objetivo y su indicador.
- Iniciativas Estratégicas: Plan que establece la puesta en marcha de acciones para el logro del objetivo estratégico. Incluye acciones, responsables, presupuesto y cronograma.

11.8 ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES REALES Y LOS RANGOS BUENO, REGULAR Y PÉSIMO PARA LA MATRIZ TABLERO DE COMANDO

Perspectiva Financiera

El incremento de los márgenes de rentabilidad se estableció mediante un análisis de la situación financiera actual de la organización realizado en el último trimestre del año 2010 en el cual se estableció que las utilidades podrían incrementarse en buena forma hasta en un 50% y no en un rango menor al 15%. Para el margen neto de ventas se ha establecido que éste no podría ser menor que 2% y que al implementarse las iniciativas propuestas para el grupo de mercadeo y ventas podría alcanzar niveles superiores al 3%.

Al analizar la situación el grupo de mercadeo y ventas ha logrado establecer que el ingreso por ventas de los nuevos productos y servicios se puede incrementar hasta en un 20% de la misma manera se incrementaría el número de nuevos clientes.

Cuadro 22. Tablero de Mando Cafénorte de Nariño Ltda.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar los márgenes de rentabilidad	Margen neto de ventas	utilidad neta/ventas x 100	Trimestral	3,00%	1,50%	1,00%	1.55%	Ventas anuales	Consolidar estrategia de mercadeo en cuanto precio calidad, publicidad, distribución, con la finalidad de incrementar las ventas y ganar sobreprecio por calidad.	Grupo de Mercadeo y Ventas
		% incremento de utilidades	((Utilidad antes de impuestos del periodo actual-utilidad operacional después de impuestos anterior)/Utilidad antes de impuestos del periodo actual)*100	Trimestral	50,00%	25,00%	15,00%	74,00%	Margen de utilidad		
	Mejorar la utilización de los activos	Rentabilidad del activo total	utilidad neta+intereses(1-t) / activo total	Semestral	20,00%	15,00%	10,00%	24,16%	Utilización de la capacidad instalada.	Lograr una mayor utilización de la capacidad instalada.	Departamento de Contabilidad
	Ampliar las oportunidades de ingresos, creando nuevas fuentes	% Incremento en ventas de los nuevos servicios y productos	(Ventas nuevos Productos y Servicios /total ventas)*100	Anual	20,00%	14,00%	7,00%	0,00% ver nota al final	Numero de Nuevos productos y servicios.	Creación de tiendas de derivados del café para dar a conocer las cualidades del café producido en la región. Aprovechamiento de la trilladora para comercializar café molido.	Proyectos centro de ingresos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
									Numero de Nuevas fuentes de ingresos	Promocionar los diferentes servicios que presta la organización.	
		% aumento de los Ingresos por nuevos clientes	(Ingreso nuevos clientes / ingresos totales)*100	Anual	40,00%	37,00%	35,00%	36,00%	Numero de nuevos clientes	Incursionar dentro del mercado de los cafés especiales.	Proyectos centro de ingresos
		Incremento número de nuevos clientes	(Numero de clientes actuales- número de nuevos clientes)/ número de clientes actuales	Anual	20,00%	14,00%	7,00%	0,00% ver nota al final	Numero de nuevos clientes		
		Kilogramos de café trillado en los diferentes centros de ventas	(kilogramos de café trillado / total kilogramos de café comprado)*100	Semestral	70,00%	50,00%	40,00%	0,00% ver nota al final	Kilogramos de café	Ampliar la red de comercialización y capacidad de trilla disponible, generando mayor valor agregado	
	Desarrollar y construir valor de marca propia	% Incremento de las utilidades por marca propia	(Utilidades por marca propia/utilidades neta)*100	Anual	10,00%	5,00%	3,00%	0,00% ver nota al final	Numero de productos de marca propia	Crear una marca propia de café (café tipo exportación) con productos a precios asequibles y listos para el consumo.	
	Incrementar el valor para los socios	Estado de valor agregado (EVA)	(Utilidad operativa después de impuestos-Activos netos de operación) x Costo de Capital	Semestral	20,00%	10,00%	5,00%	0,00% ver nota al final	Utilidad operativa después de impuesto, Costo de capital, Activos netos de	Consolidar estrategias que permitan incrementar ingresos, así optimizar los servicios y beneficios ofrecidos a los asociados y sus familias, generando un mayor valor agregado al caficultor.	Proyectos centro de ingresos

PERPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
									operación	Identificar una estructura de capital optima que nos permita disminuir el nivel de endeudamiento.	Departamento de Contabilidad
PERPECTIVA DE CLIENTES	Generar confianza en el cliente, Logrando Satisfacción y fidelización del mismo	% de clientes retenidos	$((\text{Total clientes} - \text{número de clientes retirados}) / \text{Total clientes}) * 100$	Anual	80,00%	65,00%	50,00%	95,00%	Número de clientes	Medir el nivel de satisfacción del cliente y a partir de estos establecer un plan de mejora	Grupo de Mercadeo y Ventas
		% de clientes satisfechos.	$(\text{Total clientes} - \text{numero clientes insatisfechos}) / \text{total clientes} * 100$	Anual	80,00%	65,00%	50,00%	95,00%	Número de quejas y reclamos		
	Mantener e incrementar la calidad del producto	% de café cuestionado	$(\text{Cantidad de café cuestionado} / \text{total café entregado}) * 100$	Semestral	1,00%	2,50%	5,00%	0,50%	Cantidad de café cuestionado	Crear políticas, y brindar capacitaciones que garanticen la calidad del café desde el inicio del ciclo productivo	Grupo administración
	Mantener la relación organización - asociado, organización - cliente	Número de asociados vinculados. % asociados desvinculados	$((\text{Total asociados} - \text{Asociados desvinculados}) / \text{total asociados}) * 100$	Anual	90,00%	70,00%	50,00%	90,00%	Número de Asociados	Identificar y medir el nivel vinculación, lealtad, riesgo de abandono y valor tanto de clientes como asociados.	Servicio al cliente y al asociado
	Incrementar y retener el número de clientes y asociados, y demás proveedores.	% de encuestas con respuestas favorables	$(\text{Total encuestas} / \text{total encuestas favorables}) * 100$	Semestral	70,00%	60,00%	50,00%	0,00% ver nota al final	Número de Clientes	Verificar la transparencia y la trazabilidad en los procesos de compra, la facturación inmediata, el pago oportuno, el cumplimiento de horarios de atención entre otros.	Grupo de Mercadeo y Ventas

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
			Conteo de las encuestas y Análisis estadístico de las respuestas						Número de Asociados		
	Mejorar la investigación y desarrollo	Número de nuevos proyectos	Número de proyectos al año	Anual	5	3	1	1	Numero de Nuevos proyectos	Invertir en la investigación y desarrollo de nuevos derivados a partir del café. Y nuevas fuentes generadoras de ingresos	Proyectos centro de ingresos
		Número de laboratorios de prueba de taza de café	Conteo # de laboratorios de prueba de taza de café	Anual	5	2	1	3	Numero de pruebas de taza de café realizadas	Aumentar el número de laboratorios de prueba de taza de café para asegurar la calidad del café.	Control de calidad
	Incrementar la inversión en la comunidad, Optimizando los servicios y beneficios ofrecidos a los asociados y sus familias	% de ingresos invertidos en la comunidad	(Ingresos invertidos en la comunidad/total ingresos)*100	Anual	35,00%	20,00%	10,00%	30,00%	Numero de acciones de responsabilidad social	aumentar la inversión para servicios y beneficios ofrecidos a los asociados y sus familias	Coordinación unidad social
		% implementación de programas de desarrollo de responsabilidad social	(Numero de actividades realizadas / número de actividades programadas)*100	Anual	80,00%	40,00%	20,00%	90,00%		Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las familias cafeteras, brindando apoyo continuo, a través de diferentes proyectos que los involucre.	
A DE PROCESOS INTERNOS	%Capacitaciones al socio y caficultor para que entregue un producto de	Numero de capacitaciones	Total Capacitaciones	Anual	12	8	5	6	Numero de Capacitaciones	difundir políticas de calidad del producto entre los caficultores y todas las personas involucradas en el ciclo del producto	Laboratorio de calidad

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
	excelente calidad.									Capacitar periódicamente al personal	Laboratorio de calidad
	Lograr mayor agilidad en el mercadeo.	Plazo de entrega	((Tiempo de entrega actual- tiempo de entrega anterior)/tiempo de entrega actual)*100	Semestral	10,00%	5,00%	2,50%	0,00% ver nota al final	Numero de Capacitaciones	Iniciar campañas agresivas, para lograr la eficiencia y eficacia del personal.	Recursos humanos
	mayor cualificación y precisión de los procesos, (para clientes y asociados)	Tiempo de espera para el cliente	Medición del tiempo en minutos	Semestral	20,00	40,00	60,00	30,00	Numero de minutos	Identificar procesos no óptimos y a partir de estos desarrollar e implementar las mejoras correspondientes.	Control de calidad
		Tiempo de espera para el asociado	Medición del tiempo en minutos	Semestral	20,00	40,00	60,00	30,00			
		% de procesos con mejoras sustanciales	(Número de proyectos de mejora implementados / total de proyectos del plan de mejora)*100	Anual	70,00%	40,00%	20,00%	50,00%	Número de proyectos	lograr la estandarización de procesos	

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
		% de diferencia positiva o negativa de los diferentes puntos de compra.	$(\text{Diferencia } \$ (+/-) / \text{total } \$ \text{comprado}) * 100$	Mensual	5,00%	10,00%	11,00%	20,00%	% de desviación	Crear un sistema semáforo que permita alertar al comprador y la organización cuando se esté desviando de un precio de compra óptimo.	Grupo de Mercadeo y ventas
		% de entregas puntuales	$((\text{Total entregas-entregas no puntuales}) / \text{Total entregas}) * 100$	Semestral	90,00%	60,00%	30,00%	90,00%	Numero de entregas	crear un sistema que permita optimizar el tiempo utilizado para la realización de las entregas	Grupo de Mercadeo y ventas
	Entregar al cliente productos y servicios con cero defectos	% de café cuestionado	$(\text{Total Café comprado} / \text{total café cuestionado}) * 100$	semestral	95,00%	70,00%	60,00%	95,00%	Kilogramos de café cuestionado	Desarrollar programas de capacitación sobre control de calidad	Laboratorio de calidad y técnicos
		Número de quejas recibidas de clientes	Número de quejas de los clientes	Mensual	10,00	15,00	20,00	10,00	Número de quejas	Mantener actualizado el banco de datos	Grupo de Mercadeo y ventas
	Desarrollar nuevos productos	Numero de productos y/o servicios nuevos o mejorados lanzados al mercado	(número de proyectos / productos nuevos productos a desarrollar)	Anual	80,00%	60,00%	40,00%	0,00% ver nota al final	Número de proyectos	Incrementar la investigación para el desarrollar nuevos productos.	Comité de proyectos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
	Incrementar el aseguramiento de calidad del producto.	Costo total del control de calidad	(total costo de ventas/costo control de calidad)*100	Anual	2,00%	4,00%	5,00%	1,30%	Número de actividades de control de calidad	Optimizar procesos y recursos que permitan a la organización obtener la certificación Norma ISO que garantiza la calidad en el procesamiento y comercialización de café excelso colombiano	Administración Laboratorio de calidad
		% análisis y evaluación de calidad	(total pruebas y análisis realizados por año/Total numero de compras anual)*100		80,00%	70,00%	60,00%	99,00%	Número de pruebas y controles de calidad	Implementar un sistema de gestión que permita optimizar y aumentar los niveles de calidad en los productos, los procesos y las actividades realizadas por la organización.	Laboratorio de calidad
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar un entorno de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles	Numero de aprobaciones necesarias para tomar decisiones	Total decisiones aprobadas	Trimestral	2,00	3,00	5,00	4,00%	Número de aprobaciones	Desarrollar actividades que incentiven al empleado a participar y tomar decisiones propias.	Recursos humanos
		% del capital humano que recibe compensación por incentivos	(Numero de incentivos al capital humano/total empleados)/100	Trimestral	10,00%	5,00%	2,50%	5,00%	Número de incentivos	Implementar programas de incentivos dentro de la organización. Talleres y capacitaciones de liderazgo	Grupo administración
		% de ideas tenidas en cuenta	(Numero de ideas tenidas en cuenta / Ideas totales presentadas)	Trimestral	35,00%	20,00%	10,00%	35,00%	Número de ideas	Realizar reuniones frecuentes con el personal de la empresa.	Grupo administración

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
	Desarrollar y transferir conocimientos continuamente (capacitaciones)	número de personas capacitadas por periodo	Numero de capacitaciones por año	Anual	12,00	8,00	4,00	7,00	Número de Capacitaciones	Realizar talleres de capacitación para actualizar al capital humano sobre nuevas tecnologías, nuevos procesos y tendencias.	Recursos humanos
	Mantener y retener empleados de alta calidad.	Medición de competencias laborales	Nº de personas con competencias requeridas/ Nº de empleados	Anual	95,00%	70,00%	50,00%	90,00%	Número de empleados vinculados	Establecer políticas de Productividad y antigüedad, al igual que estímulos por competencias.	Grupo administración
	Fomentar una cultura de mejoras continuas innovación y creatividad	Encuesta disponibilidad para el cambio	(Encuestas con resultado favorable/Total encuestas)*100 Análisis estadístico de las respuestas	Anual	85,00%	60,00%	30,00%	85,00%	Número de Programas implementados	Desplegar un programa de desarrollo de competencias.	Grupo administración
	Mejorar el uso e incremento de tecnologías	% de Inversión en equipos y tecnología	(Total ingresos invertido en equipos y tecnología/Excedente neto)*100	Anual	10,00%	6,00%	3,00%	6,00%	Número de equipos	Establecer políticas de compra y renovación de equipos de alto nivel tecnológico.	compras equipos muebles
		Sistemas de información implementados	(Sistemas de información requeridos por la empresa/Sistemas de información implementados)*10	Anual	80,00%	60,00%	30,00%	70,00%	Número proyectos de tecnología de información implementados	Implementar un sistema de información óptimo, eficiente, confiable, adecuado y útil para la toma de decisiones. Para satisfacer las necesidades de la organización.	Área de sistemas

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	REAL	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
			0							Proveer herramientas que faciliten la administración de la información que soporta los procesos, asegurando la integración de estos a través de un adecuado sistema de información.	Área de sistemas

Fuente: Elaboración Propia a partir de la integración de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Cafénorte de Nariño Ltda.

NOTA: Los valores establecidos como 0.00% (real en rojo) no representan los indicadores reales de Cafénorte de Nariño Ltda., corresponden a los nuevos objetivos establecidos por la organización de los cuales aun no existe una medición real por lo tanto no se puede entender como realmente pésimos. Estos valores serán reemplazados por el valor real obtenido una vez la organización empiece el proceso de implementación del CMI.

En el año 2010 la empresa realizó un estudio de mercadeo, en el cual se analizó la idea de crear pequeñas tiendas de café, y la creación de un supermercado donde los caficultores y asociados tuvieran una ventaja preferencial, a partir de este estudio se determinó que se podría llegar a incrementar los ingresos por nuevos clientes entre un 37 % como mínimo, hasta 40% como máximo.

Los rangos determinados para analizar el nivel de incremento de las utilidades por marca propia se tomaron del estudio de factibilidad, a partir de un proyecto presentado por estudiantes de ingeniería agroindustrial de la universidad de Nariño, donde se presenta la propuesta de vender café listo para el consumo con marca propia de la empresa.

De acuerdo a los activos que posee la organización se cree que es posible lograr mayores utilidades si se hiciera uso de la totalidad de estos, por ejemplo, actualmente está cuenta con una trilladora, la cual no está en funcionamiento, debido a que no existen las locaciones para ser instalada. Al poner esta trilladora en funcionamiento se podría entregar a Almacafe la almendra lista y no el café pergamino para ser trillado externamente, así la organización vería incrementados sus ingresos al prestar directamente el servicio de trillado a los caficultores al tiempo que generaría un mayor valor agregado para sus asociados

Perspectiva de Clientes

La empresa lleva un control de los caficultores y de las posibles pérdidas de la cosecha, con base en esto determina el porcentaje de asociados o caficultores que no van a poder cumplir con la cantidad de café requerido y por tanto se retirarán de la empresa.

El cliente o asociado es el punto de referencia de la empresa, es por ello que la empresa tiene el centro de atención al cliente donde se reciben las peticiones, quejas y reclamos, donde se lleva el registro de éstas y mensualmente se hace control. La gerencia ha colocado como meta que las quejas no sobrepasen el 20%, con base en el total de clientes.

Este porcentaje venía siendo del 17% aproximadamente, en el año 2008 fue del 7%, para el 2009 y 2010 fue del 5%, gracias a las capacitaciones y concientización al caficultor para que entregue un producto con cero defectos, con base en esto la gerencia espera reducir este indicador al 2% para el 2011.

La empresa determina estos rangos con base en la tendencia de los históricos de los años anteriores, y de acuerdo al control que lleva de las fincas, para determinar inhabilidades de los socios y su posible retiro.

En el año 2011 se inició la realización de encuestas a clientes y asociados, la organización realiza el análisis estadístico a través del programa SSPS y de ahí se determinan los porcentajes a alcanzar.

Perspectiva de Procesos Internos

Los datos de los rangos se toman de acuerdo al plan de gestión anual. Al inicio de cada año dentro del plan de gestión se contemplan los diferentes proyectos a realizar, se proponen entre 10 a 12 proyectos por año de los cuales al menos el 50% deben ser nuevos proyectos, los cuales se incluyen en el presupuesto anual.

De acuerdo a la cantidad de café comprado por la cooperativa se ha determinado que la cantidad de laboratorios existentes no son suficientes por lo tanto son necesarios dos laboratorios más.

Conforme a las normas del sector cooperativo y del gobierno central en materia tributaria el consejo de administración y la gerencia, sugieren a la asamblea ésta distribución de los ingresos, haciendo una priorización de necesidades de la comunidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las capacitaciones realizadas a capital humano y a los asociados los años anteriores la gerencia ha tomado la determinación de incrementar el número de capacitaciones por año, con base a este historial se determinó el nivel óptimo de estas.

La organización realiza un comparativo entre el café comprado y el café entregado en kilos a Almacafé y el tiempo de entrega, con base en éste se determinó que este período de tiempo es susceptible de ser reducido, además se apoyó en el estudio de tiempos y costos realizado en el año 2010 por estudiantes de ingeniería agroindustrial de la universidad de Nariño.

Estos rangos del plazo de entrega se determinaron a partir del levantamiento de procesos realizado en mayo de 2010, las medidas de tiempo reales aún no se han determinado por parte de la empresa ya que el nivel de variación o porcentaje dependerá de la cantidad de café comprado. De la misma forma fueron determinados los rangos óptimos para el tiempo de espera de los asociados y el porcentaje de entregas puntuales.

Los porcentajes de los rangos reales y los establecidos como bueno, regular y pésimo para esta perspectiva fueron determinados a partir del estudio de mercadeo y factibilidad realizado para Cafénorte de Nariño Ltda., en el año 2010 por estudiantes de ingeniería agroindustrial de la Universidad de Nariño.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

De acuerdo al levantamiento de procesos se determinó que ciertos procesos pueden ser realizados sin aprobaciones gerenciales, lo cual reduciría los tiempos. De acuerdo a esto la gerencia ha decidido dar mayor participación al funcionario.

En enero de 2011 la empresa dio inicio al plan de bienestar social, en el cual se contemplan los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los funcionarios.

La organización realiza reuniones trimestrales con los empleados donde se exige la presentación de planes individuales de gestión y propuestas. Con base a estos se determina las ideas presentadas y las que se desarrollarán.

El porcentaje del nivel de competencias mínimas y óptimas del talento humano se determinó a partir de las evaluaciones de desempeño realizadas en la organización mediante las cuales se determina las necesidades de capacitación del talento humano.

De acuerdo a la evaluación de competencias se determinó que la organización es renuente al cambio por lo cual se iniciará un programa de desarrollo de competencias, que posteriormente se evaluará a partir de encuestas donde la gerencia espera obtener una respuesta positiva de al menos un 80%.

Existe la necesidad de adquirir los equipos necesarios para agilizar los procesos, la organización ha determinado que de acuerdo a su capacidad financiera se puede invertir entre un 6% y un 10% de lo requerido anualmente.

La organización determinó que se debe mejorar substancialmente la utilización de sistemas de información y nuevas tecnologías que faciliten la recolección, el procesamiento y el análisis de la información de una forma oportuna y adecuada.

Cuadro 23 Análisis de los Resultados Reales Vs Óptimos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	PESIMO	REAL	RESULTADO OPTIMO Vs REAL
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar los márgenes de rentabilidad	Margen neto de ventas	3,00%	1,50%	1,00%	1.55%	El resultado esperado aun no es optimo por lo cual deberá tomar medidas al respecto. La organización actualmente esta en el proceso de implementar las estrategias propuestas para mejorar el nivel del margen neto de ventas hasta alcanzar el nivel optimo
		% incremento de utilidades	50,00%	25,00%	15,00%	74,00%	El incremento real de las utilidades supera ampliamente al nivel optimo esperado lo que indica que la gestión de la organización en lo relacionado al incremento en el nivel de las utilidades.
	Mejorar la utilización de los activos	Rentabilidad del activo total	20,00%	15,00%	10,00%	24,16%	La rentabilidad del activo total real nos muestra que el mejoramiento de la utilización de los activos es óptimo con un 24,16% un 4,16% más de lo esperado. Lo que significa que la organización ha logrado una mayor utilización de su capacidad instalada.
	Ampliar las oportunidades de ingresos, creando nuevas fuentes	% Incremento en ventas de los nuevos servicios y productos	20,00%	14,00%	7,00%	0,00%	El valor establecido como 0.00% (real en rojo) no representa el indicador reales de Cafénorte de Nariño Ltda., corresponde al nivel del indicador de un nuevo objetivo establecido por la organización del cual aun no existe una medición real por lo tanto no se puede entender como realmente pésimo. Este valor será reemplazado por el valor real obtenido una vez la organización empiece el proceso de implementación del CMI. Se espera que al implementar las estrategias definidas por la organización el incremento en las ventas de los nuevos servicios y productos alcance un nivel óptimo de 20%.
		% aumento de los Ingresos por nuevos clientes	40,00%	37,00%	35,00%	36,00%	El nivel real del incremento de los ingresos por nuevos clientes actualmente es pésimo dado que la organización no ha establecido estrategias para capturar nuevos clientes. Se espera que al desarrollar una marca propia, lanzar nuevos productos y servicios se alcance un nivel óptimo del 40%.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	PESIMO	REAL	RESULTADO OPTIMO Vs REAL
		Incremento número de nuevos clientes	20,00%	14,00%	7,00%	0,00%	El valor establecido como 0.00% (real en rojo) no representa el indicador reales de Cafénorte de Nariño Ltda., corresponde al nivel del indicador de un nuevo objetivo establecido por la organización del cual aun no existe una medición real por lo tanto no se puede entender como realmente pésimo. Este valor será reemplazado por el valor real obtenido una vez la organización empiece el proceso de implementación del CMI. se espera que al implementar las estrategias definidas por la organización el incremento del número de nuevos clientes alcance un nivel optimo del 20%
		Kilogramos de café trillado en los diferentes centros de ventas	70,00%	50,00%	40,00%	0,00%	El valor establecido como 0.00% (real en rojo) no representa el indicador reales de Cafénorte de Nariño Ltda., corresponde al nivel del indicador de un nuevo objetivo establecido por la organización del cual aun no existe una medición real por lo tanto no se puede entender como realmente pésimo. Este valor será reemplazado por el valor real obtenido una vez la organización empiece el proceso de implementación del CMI. Se espera que al poner en funcionamiento las trilladoras de la organización el nivel optimo de kilogramos de café trillado por la misma llegue al 70%
	Desarrollar y construir valor de marca propia	% Incremento de las utilidades por marca propia	10,00%	5,00%	3,00%	0,00%	El valor establecido como 0.00% (real en rojo) no representa el indicador reales de Cafénorte de Nariño Ltda., corresponde al nivel del indicador de un nuevo objetivo establecido por la organización del cual aun no existe una medición real por lo tanto no se puede entender como realmente pésimo. La organización aun no cuenta con una marca propia por lo que se espera que una vez tomada la iniciativa e implementada la estrategia al introducir una marca propia obtenga un nivel optimo en el incremento de las utilidades de 10%
	Incrementar el valor para los socios	Estado de valor agregado (EVA)	20,00%	10,00%	5,00%	0,00%	El valor establecido como 0.00% (real en rojo) no representa el indicador reales de Cafénorte de Nariño Ltda., corresponde al nivel del indicador de un nuevo objetivo establecido por la organización del cual aun no existe una medición real por lo tanto no se puede entender como realmente pésimo. Este valor será reemplazado por el valor real obtenido una vez la organización empiece el proceso de implementación del CMI. se espera que después de identificar la estructura de capital deseada y una vez implementada la estrategia este indicador alcance un nivel optimo del 20%

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	PESIMO	REAL	RESULTADO OPTIMO Vs REAL
PERPECTIVA DE CLIENTES	Generar confianza en el cliente. Logrando Satisfacción y fidelización del mismo	% de clientes retenidos	80,00%	65,00%	50,00%	95,00%	Al tener un nivel real del 95% de clientes retenidos demuestra la efectividad del plan de mejoras para generar una mayor satisfacción en el cliente por lo cual se concluye que este indicador se encuentra en un nivel muy superior al optimo.
		% de clientes satisfechos.	80,00%	65,00%	50,00%	95,00%	El nivel real supera ampliamente al nivel óptimo por lo que se establece que los clientes de Cafénorte de Nariño Ltda. Se encuentran bastante satisfechos con los productos y los servicios que proporciona la organización esto quiere decir que la organización está cumpliendo su objetivo.
	Mantener e incrementar la calidad del producto	% de café cuestionado	1,00%	2,50%	5,00%	0,50%	La organización actualmente sigue manteniendo la calidad del producto, el bajo porcentaje de café cuestionado 0,50% ratifica que las medidas y estrategias implementadas están funcionando correctamente logrando que se mantenga un nivel óptimo de calidad.
	Mantener la relación organización - asociado, organización - cliente	Número de asociados vinculados.	90,00%	70,00%	50,00%	90,00%	El nivel real de asociados vinculados se mantiene optimo esto significa que existe un nivel alto de fidelidad alto por parte de los clientes y asociados de la organización
		% asociados desvinculados					
	Incrementar y retener el número de clientes y asociados, y demás proveedores.	% de encuestas con respuestas favorables	70,00%	60,00%	50,00%	0,00%	El valor establecido como 0.00% (real en rojo) no representa el indicador reales de Cafénorte de Nariño Ltda., corresponde al nivel del indicador de un nuevo objetivo establecido por la organización del cual aun no existe una medición real por lo tanto no se puede entender como realmente pésimo. Este valor será reemplazado por el valor real obtenido una vez la organización empiece el proceso de implementación del CMI. Una vez sean realizadas las encuestas y analizados los resultados de las mismas se espera que el porcentaje de encuestas con respuestas favorables alcance un nivel optimo de 70%.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	PESIMO	REAL	RESULTADO OPTIMO Vs REAL
	Mejorar la investigación y desarrollo	Número de nuevos proyectos	5	3	1	1	El nivel real de nuevos proyectos nos indica que la organización debe invertir más tiempo y dinero en desarrollar investigación y desarrollo de nuevos proyectos ya que se espera que el nivel optimo de los mismos asciendan a 5 por año y actualmente la organización solo ha desarrollado 1 por lo tanto se deben tomar las medidas respectivas para alcanzar el nivel deseado lo más pronto posible.
		Número de laboratorios de prueba de taza de café	5	2	1	3	Aunque el nivel real de tres laboratorios es bueno no es del todo óptimo ya que dada la gran cantidad de café que debe ser analizado por Cafénorte de Nariño Ltda. es necesario que se instalen 2 laboratorios mas para alcanzar el nivel optimo que les permitirá agilizar el tiempo de las pruebas y continuar asegurando la calidad del café
	Incrementar la inversión en la comunidad, Optimizando los servicios y beneficios ofrecidos a los asociados y sus familias	% de ingresos invertidos en la comunidad	35,00%	20,00%	10,00%	30,00%	El porcentaje de ingresos invertidos en la comunidad es regular por lo que la organización debe aumentar la inversión en servicios y beneficios para ofrecerlos a los asociados, sus familias ya la comunidad en general en un 5% para alcanzar un resultado optimo
		% implementación de programas de desarrollo de responsabilidad social	80,00%	40,00%	20,00%	90,00%	El porcentaje real del 90% supera al óptimo lo que muestra que la implementación de programas de responsabilidad social es gestión muy buena lo que quiere decir que la organización contribuye constantemente al mejoramiento de la calidad de vida de las familias cafeteras.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	%Capacitaciones al socio y caficultor para que entregue un producto de excelente calidad.	Numero de capacitaciones	12	8	5	8	El número de capacitaciones a los caficultores aun no alcanza el nivel óptimo por lo que la organización debe trabajar más en difundir políticas de calidad del producto entre ellos aumentando el número de estas capacitaciones a 12 anuales en lugar de 6 para alcanzar así el nivel deseado.
	Lograr mayor agilidad en el mercadeo.	Plazo de entrega	10,00%	5,00%	2,50%	0,00%	El valor establecido como 0.00% (real en rojo) no representa el indicador reales de Cafénorte de Nariño Ltda., corresponde al nivel del indicador de un nuevo objetivo establecido por la organización del cual aun no existe una medición real por lo tanto no se puede entender como realmente pésimo. Este valor será reemplazado por el valor real obtenido una vez la organización empiece el proceso de implementación del CMI. el nivel optimo del plazo de entrega esperado una vez implementado la estrategia de mejoramiento de los tiempos es de 10%

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	PESIMO	REAL	RESULTADO OPTIMO Vs REAL
	mayor cualificación y precisión de los procesos, (para clientes y asociados)	Tiempo de espera para el cliente	20,00	40,00	60,00	30,00	Se debe agilizar el tiempo de espera para los tramites y procesos realizados por los clientes y los asociados ya que este aun es regular y se desea alcanzar un tiempo optimo de tan solo 20 minutos como promedio
		Tiempo de espera para el asociado	20,00	40,00	60,00	30,00	
		% de procesos con mejoras sustanciales	70,00%	40,00%	20,00%	50,00%	El nivel de estandarización de los procesos aun no se ha optimizado ya que actualmente se encuentra que solo un 50% de los procesos se han mejorado substancialmente y se espera que estas mejoras alcance un nivel optimo del 70%
		% de diferencia positiva o negativa de los diferentes puntos de compra.	5,00%	10,00%	11,00%	20,00%	Esta diferencia se encuentra bastante alejada del nivel optimo deseado por la organización del 5% lo que significa que debe reducirse entre un 10% y 15% más si se quiere alcanzar ese nivel para ello la organización debe implementar las medidas necesarias para contener las desviaciones en el precio del grano.
		% de entregas puntuales	90,00%	60,00%	30,00%	90,00%	El nivel real de la puntualidad de las entregas es optimo la organización aun busca crear un sistema que le permita agilizar aun más el tiempo de las entregas.
	Entregar al cliente productos y servicios con cero defectos	% de café cuestionado	95,00%	70,00%	60,00%	95,00%	El porcentaje real de café cuestionado es optimo lo que demuestra que los programas de capacitación sobre el control de calidad está funcionando perfectamente y se está alcanzando los resultados deseados
		Número de quejas recibidas de clientes	10,00	15,00	20,00	10,00	El porcentaje real de las quejas recibidas de los clientes se encuentra en un nivel optimo, esto quiere decir que la organización si esta satisfaciendo debidamente las necesidades y requerimientos de los clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	PESIMO	REAL	RESULTADO OPTIMO Vs REAL
	Desarrollar nuevos productos	Numero de productos y/o servicios nuevos o mejorados lanzados al mercado	80,00%	60,00%	40,00%	0,00%	El valor establecido como 0.00% (real en rojo) no representa el indicador reales de Cafénorte de Nariño Ltda., corresponde al nivel del indicador de un nuevo objetivo establecido por la organización del cual aun no existe una medición real por lo tanto no se puede entender como realmente pésimo. Este valor será reemplazado por el valor real obtenido una vez la organización empiece el proceso de implementación del CMI. actualmente la organización no cuenta con productos o servicios nuevos o innovadores por lo tanto una vez se establezca la creación de la marca propia de la organización y se desarrollen y lancen nuevos productos y servicios al mercado el nivel optimo deseado de este indicador es del 80%
	Incrementar el aseguramiento de calidad del producto.	Costo total del control de calidad	2,00%	4,00%	5,00%	1,30%	El nivel real 1,30% está por encima del óptimo 2,00% lo que significa que la organización está trabajando arduamente en garantizar la calidad en el procesamiento y comercialización del café obteniendo excelentes resultados a un costo relativamente bajo.
		% análisis y evaluación de calidad	80,00%	70,00%	60,00%	99,00%	El nivel del análisis y evaluación de calidad es mucho mayor al nivel optimo deseado por la organización lo que quiere decir que los niveles del control de calidad en el producto, los procesos y las actividades desarrollados por la organización son excelentes alcanzando un 99,00%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar un entorno de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles	Numero de aprobaciones necesarias para tomar decisiones	60,00%	40,00%	20,00%	70,00%	El nivel de aprobaciones necesarias para tomar decisiones alcanza el nivel óptimo, lo que muestra que las opiniones del talento humano son tomadas en cuenta por los directivos de la organización y que se fomenta la participación de los mismos en los planes de mejoras de la compañía.
		% del capital humano que recibe compensación por incentivos	10,00%	5,00%	2,50%	5,00%	El porcentaje del talento humano que recibe compensación por incentivos actualmente es regular. La organización debe implementar programas de incentivos para alcanzar el nivel optimo deseado del 10%
		% de ideas tenidas en cuenta	35,00%	20,00%	10,00%	35,00%	El nivel de ideas del talento humano tenidas en cuenta es óptimo lo que significa que para los directivos de la organización es importante la percepción que tienen los empleados de la situación de la misma al mismo tiempo que los incluye en el proceso de toma de decisiones.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	PESIMO	REAL	RESULTADO OPTIMO Vs REAL
	Desarrollar y transferir conocimientos continuamente (capacitaciones)	número de personas capacitadas por periodo	12,00	8,00	4,00	7,00	el nivel real del número de personas capacitadas por periodo es pésimo lo que quiere decir que la organización debe implementar las estrategias bien definidas como realizar talleres de capacitación para actualizar al talento humano en nuevas tecnologías, nuevos procesos y herramientas de gestión para alcanzar el nivel optimo del 12%
	Mantener y retener empleados de alta calidad.	Medición de competencias laborales	95,00%	70,00%	50,00%	90,00%	La organización es eficiente en la medición de las competencias laborales aunque aun no alcanza el estado optimo 95% el establecimiento de políticas de productividad y de estímulos por competencias permitirá a la organización llegar rápidamente al nivel deseado.
	Fomentar una cultura de mejoras continuas innovación y creatividad	Encuesta disponibilidad para el cambio	85,00%	60,00%	30,00%	85,00%	El nivel de desarrollo de competencias y mejoras continuas, innovación y creatividad se mantienen en un nivel optimo.
	Mejorar el uso e incremento de tecnologías	% de Inversión en equipos y tecnología	10,00%	6,00%	3,00%	6,00%	La inversión en equipo y tecnología es aun regular por lo que la organización debe establecer políticas que permitan la adquisición de equipos con un alto nivel tecnológico y así poder alcanzar el nivel optimo del 10%.
		Sistemas de información implementados	80,00%	60,00%	30,00%	70,00%	Aunque la organización ya estaba trabajando en el mejoramiento del uso e incremento de las tecnologías el nivel de estas aun no es óptimo por lo que la organización debe procurar satisfacer las necesidades tecnológicas existentes, implementando un buen sistema de información que permita integrar, administrar, almacenar y procesar la información de forma adecuada.

Fuente: Elaboración Propia a partir del tablero de mando de Cafénorte de Nariño Ltda. pág. 203

12 . ALCANCES Y LIMITACIONES

12.1 ALCANCES

Con el diseño de un CMI para Cafénorte de Nariño Ltda., se le proporcionará a esta organización un importante sistema de gestión que ellos podrán seguir utilizando tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

Una vez terminado el proyecto, la organización contará con un CMI corporativo, el cual le brindará una gran ventaja y le resultará muy beneficioso dado que podrá adaptarlo fácilmente a cada una de sus unidades de negocio de una forma óptima y eficaz obteniendo muy buenos resultados.

En el desarrollo de este proyecto se establecerán los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo, y también se implementarán las estrategias, actividades y operaciones concretas a realizar para el cumplimiento y desarrollo de dichos objetivos.

Como resultado de este proyecto la organización obtendrá una herramienta muy útil y eficaz que les permitirá entre otras cosas:

- Mejorar el proceso de toma de decisiones, cuando se haya implementado el CMI se tomarán decisiones más acertadas, de forma óptima y a tiempo.

- Definir objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer las relaciones causa y efecto que les permitirán establecer las medidas, acciones, actividades y estrategias a implementar en cada nivel de la organización.
- Planificar y mejorar de forma adecuada y óptima los procesos internos de la organización.
- Mejorar el proceso de comunicación en todos los niveles de la organización, logrando que este proceso sea más continuo seguro y eficaz.

12.2 LIMITACIONES

Una de las principales limitaciones a la que se deben enfrentar las tésistas en el desarrollo de este proyecto es el poco o mínimo conocimiento que tienen los directivos y el capital humano de la organización sobre el CMI, ésta limitante podría generar problemas como:

- Que el CMI se mantenga solamente en la alta dirección, es decir que no se incluyan todos los niveles de la organización en el proceso de desarrollo e implementación del CMI.
- Que se dé una interpretación errónea entre los conceptos de CMI vs Tablero de comando, que es uno de los errores más comunes entre las

personas que tienen pocos conocimientos sobre el CMI, sus conceptos generales y su aplicabilidad. Es común encontrar que algunas personas confundan o no encuentren ninguna diferencia entre el CMI y el tablero comando o viceversa lo que hace aún más difícil la comprensión de los términos. El CMI es un sistema de gestión que permite el alineamiento de los objetivos y la estrategia de la organización con las relaciones causa y efecto en tanto el tablero de mando es como un sistema de control que permite monitorear y analizar fácilmente la evolución del CMI, el alcance de los objetivos y la implementación de la estrategia a través de los indicadores financieros y no financieros y por si solo no alinea los objetivos con las estrategias de la organización.

- Que no se entienda y se explote toda la potenciabilidad que tiene esta herramienta.

Otras limitantes que se encuentran son:

- Que no existen antecedentes sobre este tipo de proyectos, dado que la implementación de este tipo de herramientas de gestión es muy poco común en empresas del sector solidario, por lo que no se cuenta actualmente con otros trabajos o investigaciones similares que puedan servir de guía o referencia para el desarrollo del nuestro.

- La distancia y el tiempo dado que la organización objeto de estudio se encuentra en el municipio de la Unión Nariño, lo cual hace que sea más difícil tener un rápido acceso a las locaciones, y a la información que se pueda llegar a necesitar, hay dificultades también para concretar las reuniones con los directivos y trabajadores y para comunicarles los avances del proyecto de forma personal.
- Las actividades realizadas por Cafénorte de Nariño Ltda., están limitadas o restringidas en ciertos aspectos por la Federación Nacional de Cafeteros lo que complica la creación del CMI para esta organización.
- Cafénorte de Nariño Ltda., es una organización del sector cooperativo y está regulada por un régimen especial y distinto al del tipo de empresas que generalmente implementan este tipo de sistemas de gestión, por lo que la capacidad de acción podría verse limitada en ese aspecto y se tendrían dificultades en el tratamiento que se le dé a ciertas situaciones.
- Las diferencias de criterios entre el director, los evaluadores del proyecto y el equipo de trabajo de Cafénorte de Nariño Ltda., en cuanto al desarrollo del CMI dado que el equipo de trabajo designado por la organización cuenta con poco conocimiento sobre el tema.

13 FALENCIAS ENCONTRADAS

- Falta de compromiso de la entidad en lo relacionado con la elaboración del CMI.
- Poca disponibilidad de tiempo de los directivos de la organización.
- Difícil acceso a la información interna de la organización
- No existe una adecuada delegación de funciones.
- La organización no cuenta con un adecuado sistema de información y comunicaciones.
- No existe un adecuado proceso de planeación estratégica.
- La organización no ha instituido los principios corporativos y los valores que rigen todas sus acciones. Por lo tanto, el talento humano desconoce los principios corporativos y los valores de la organización.
- La organización no cuenta con un estatuto o reglamento interno que rija la actuación del talento humano en todos los niveles de la misma.
- La organización no establece planes de contingencias adecuados a mediano y largo plazo orientados a contrarestar futuros imprevistos y situaciones de riesgo

14 CONCLUSIONES

El cuadro de mando integral es actualmente un importante herramienta de gestión utilizada por un sin número de organizaciones en el mundo, esta herramienta permite a la organización implementar y gestionar sus estrategias para obtener los objetivos planteados integrando en el proceso a todos los niveles de la misma, además de sus asociados.

El visualizar la organización desde cuatro perspectivas en lugar de una sola, hace que la organización pueda tener una mayor comprensión y claridad sobre la situación general de la misma y no solo desde el punto de vista financiero, Esto permite identificar cuáles son las áreas a las que se les debe prestar más atención y hacia donde se deben enfocar las estrategias planteadas.

El cuadro de mando integral contribuye al mejoramiento continuo, crecimiento y sostenibilidad de Cafénorte de Nariño Ltda., en la era actual de la información y bajo las cambiantes condiciones del mercado, permitiéndole identificar y analizar cuáles son sus debilidades y las amenazas que afectan el desempeño de la organización para corregirlas y contrarrestarlas, y cuáles son sus fortalezas y oportunidades para aprovecharlas y encaminarlas hacia el logro de sus objetivos.

A través de la implementación del CMI en Cafénorte de Nariño Ltda., convierte su visión en acciones concretas de una forma equilibrada e integrada basándose en sus estrategias, y mediante el análisis de los diferentes indicadores y objetivos establecidos desde las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera.

Es necesario que los objetivos sean conocidos en todos los niveles de la organización al tiempo que deben desplegarse junto con la estrategia para que sean de conocimiento por todas las personas que integran la organización en todas sus áreas, Para que la organización marche siempre en la dirección trazada por la estrategia.

Según los resultados del tablero de comando se establece que el 43% de los resultados reales obtenidos por la organización están en un nivel óptimo lo que significa que la gestión de la organización en lo relacionado con estos es buena. El 23 % es regular lo que quiere decir que se deben analizar y desarrollar las iniciativas propuestas para mejorar estos resultados. El 35% de los resultados son pésimos, esto no quiere decir que la gestión de la organización no se esté llevando a cabo ya que en gran medida este resultado es reflejado por aquellos objetivos y acciones que aún no se han implementado en la organización ya que hacen parte de la propuesta de las tesis.

A pesar de que los indicadores financieros son positivos para la empresa la perspectiva financiera en el tablero de comando muestra que se deben mejorar las iniciativas establecidas para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. La situación anteriormente descrita demuestra que los indicadores financieros por si solos no son suficientes para analizar y determinar el verdadero estado de la organización es necesario tener en cuenta otros indicadores que permitan analizar la organización de forma global.

Es preciso que los directivos se comprometan con el mejoramiento y actualización continua de la organización en aspectos importantes como la implementación de nuevas tecnologías y sistemas de información y comunicaciones que permitan agilizar las actividades desarrolladas por la organización.

El talento humano debe tener conocimiento del reglamento interno, la misión, la visión, los principios corporativos y los valores de la organización para utilizarlos como guías en el desempeño de sus funciones y en la consecución de los objetivos de la organización.

15 RECOMENDACIONES

- Los directivos y la organización deben comprometerse a apoyar la creación e implementación de herramientas de gestión proporcionando la información requerida para la realización de los análisis y los estudios necesarios para la implementación de estos sistemas para la organización
- Implementar un sistema de información adecuado a las necesidades de la organización que permita la integración de todas las áreas de la misma.
- La organización debe incluir a todo el capital humano en el proceso de planeación estratégica.
- Capacitar al capital humano en los procesos de planeación estratégica, medición de gestión, toma de decisiones e incentivar la participación del mismo tanto en estos y todos los procesos de la organización.
- Capacitar constantemente al capital humano y a los asociados en el manejo de nuevas tecnologías.
- Promover en el capital humano y en los asociados el sentido de pertenencia hacia la organización.
- Crear y dar a conocer los estatutos y reglamentos internos de la organización a todo el capital humano y a los asociados.

- Implementar políticas de calidad en la prestación de servicios.
- Realizar un seguimiento y control adecuado tanto al sistema de información de la organización como al proceso de toma de decisiones y a la planeación estratégica.
- Realizar una evaluación anual de las actividades realizadas por la organización.
- Invertir más recursos en I&D (Investigación y Desarrollo)
- Diseñar y establecer planes de contingencia a tanto a corto como a mediano y largo plazo, que permitan contrarrestar futuros imprevistos y situaciones de riesgo.
- Crear nuevas estrategias de mercado enfocadas en nuevos productos.

BIBLIOGRAFIA

- AGUDELO CASTAÑO, Luz Adriana, RIVAS Forero, Héctor Eduardo (2003) El cuadro de mando integral como una herramienta para la gestión de la organización Eduardo Gómez y Cía. S.C.A...Tesis. Universidad del valle. Colombia
- BELTRÁN, Jesús M. (2000) Indicadores de gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. 3R Editores. (2^{da} Ed.). Colombia
- Congreso de la República de Colombia. Leyes 454 de 1998. Agosto 4. y 79 de 1988. Diciembre 23. Bogotá D.C.
- COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA.
Informe de actividades y resultados 2009. XXVII Asamblea general ordinaria de delegados 2010.
- DOMÍNGUEZ Gerardo.(2004) Indicadores de gestión y resultados: un enfoque sistémico. Biblioteca Jurídica Diké. Colombia
- FAYOL, Henry (1998) Administración Industrial y General. Herrero Hnos,Sucs., S.A. Morelos, México, DF.

- GONZÁLEZ, Patricia, The Balance Scorecard. Material de Consulta Universidad del Valle, Programa Académico de Contaduría Pública 2008. Cali, Colombia
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2004) Mapas Estratégicos: “como convertir los activos intangibles en resultados tangibles” Ediciones Gestión 2000 SA. Barcelona, España
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2002) Cuadro de Mando Integral (the balanced scorecard). Ediciones Gestión 2000 SA. (2^{da} Ed.). Barcelona, España
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2001) Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000, SA. (1^{era}. Ed.). Barcelona, España
- MARÍN ARANGO Edwin. (2000) Empresas Cooperativas Solidarias y otras formas Asociativas. Artes graficas de Antioquia Cooimpresos (3^{era} Ed). Antioquia.
- NIVEN, Paul. (2003) El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Ediciones Gestión 2000 SA. Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona, España
- PACHECO, Juan Carlos, CASTAÑEDA, Widberto, CAICEDO, Carlos Hernán. (2002) Indicadores integrales de gestión. McGraw-Hill Book Company. Colombia.

- RIVERA, Jorge Alberto (2006) Introducción a la Administración Financiera. Artes Graficas del Valle Editores Ltda. Cali, Colombia.
- RODRIGUEZ, Joaquín (2001) Como Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa. Internacional Thompson.
- SERNA, Humberto. (2000)Gerencia Estrategica.3R Editores Ltda. Bogotá, Colombia

CIBERGRAFIA

- ÁLVAREZ RODRÍGUEZ J.F., SERRANO URIBE R. Integración y estructura del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia. Artículo, p. 2-3. extraído el 15 de septiembre de 2009 desde [http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Estructura de l sector cooperativo y la econom a solidaria en Colombia.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Estructura_de_l_sector_cooperativo_y_la_econom_a_solidaria_en_Colombia.pdf)
- CONDE, Elda. El Cuadro de Mando Integral como herramienta del Control de Gestión. Extraído el 28 de Octubre del 2010 desde [http://www.wikilearning.com/monografia/disenio_de_una_propuesta_de_cuadro de mando integral- el cuadro de mando integral como herramienta del control de gestion/12627-4](http://www.wikilearning.com/monografia/disenio_de_una_propuesta_de_cuadro_de_mando_integral-el_cuadro_de_mando_integral_como_herramienta_del_control_de_gestion/12627-4)
- Confederación de cooperativas de Colombia. Sector cooperativo agropecuario colombiano. Bogotá DC. 2008. Extraído el 12 de octubre de 2009 desde <http://www.portalcooperativo.coop/observatorio/docs/doc06.pdf>
- Diseño del cuadro de Mando Integral extraido desde <http://www.evisualreport.com/SAM%20Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>

- FERNANDEZ, Alfonso. Indicadores de Gestión y Cuadro de mando Integral. Extraído el 20 de Agosto de 2009 desde http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. Cuadro de mando integral. extraído el 23 de septiembre de 2009 desde http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro_de_mando_integral.pdf
- Plan de Desarrollo del Municipio de la Union Nariño 2008 – 2011. Extraído desde internet el 15 de abril de 2011.
- URREA A, Joaquín; JIMÉNEZ R, Ana A; ESCOBAR, Natalia (Enero, 2004) Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales. En: Revista Universidad EAFIT. Medellín Extraído el 15 de septiembre de 2009 desde <http://bdigital.eafit.edu.co:8080/bdng/bdigital/ARTICULO/HRU0380000133200402/HRU0380000133200402.xml?tipo=ARTICULO>.
- Universidad nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas Centro de Investigaciones para el Desarrollo (2005) Proyecto Ordenamiento de IPS. Bogotá DC, Extraído el 20 de septiembre de 2009 desde <http://www.minproteccionsocial.gov.co/pars/library/documents/DocNewsNo16246DocumentNo4327.PDF>

ANEXOS

Anexo 1. Análisis Horizontal Comparativo del Balance General

CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA
NIT 891200540-7
ANALISIS HORIZONTAL COMPARATIVO DEL BALANCE GENERAL
AL 31 DE OCTUBRE DE 2010 Y 2009

CONCEPTO	OCTUBRE 2010	OCTUBRE 2009	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Total caja y bancos	\$ 985.784.195,92	\$ 848.826.572,30	\$ 136.957.623,62	16%
Total inversiones corto plazo	\$ 1.501.670.000,00		\$ 1.501.670.000,00	
Total inventarios	\$ 740.272.320,65	\$ 718.253.552,38	\$ 22.018.768,27	3%
Crédito asociados	\$ 411.357.441,73	\$ 553.692.504,64	-\$ 142.335.062,91	-26%
Total cuentas por cobrar	\$ 312.565.348,85	\$ 394.915.696,17	-\$ 82.350.347,32	-21%
Gastos anticipados	\$ 3.736.705,00	\$ 3.642.024,00	\$ 94.681,00	3%
Total activo corriente	\$ 3.955.386.012,15	\$ 2.519.330.349,49	\$ 1.436.055.662,66	57%
ACTIVO A LARGO PLAZO				
Inversiones dsp para la venta	\$ 362.650.570,00	\$ 362.650.570,00	\$ 0,00	0%
Créditos garantías admisibles largo plazo	\$ 83.677,00	\$ 83.677,00	\$ 0,00	0%
Total activo largo plazo	\$ 362.734.247,00	\$ 362.734.247,00	\$ 0,00	0%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
Terrenos	\$ 216.570.672,61	\$ 216.570.672,61	\$ 0,00	0%
Construcciones o montajes en curso	\$ 61.780.350,00	\$ 545.500,00	\$ 61.234.850,00	
Edificaciones	\$ 1.966.340.542,35	\$ 1.947.903.187,24	\$ 18.437.355,11	1%
Muebles y equipo de oficina	\$ 70.730.806,00	\$ 67.677.306,00	\$ 3.053.500,00	5%
E quipo de computo y comunicaciones	\$ 152.619.736,00	\$ 132.973.442,00	\$ 19.646.294,00	15%
Vehículos	\$ 85.651.685,00	\$ 85.651.685,00	\$ 0,00	0%
Maquinaria y equipo	\$ 915.518.368,00	\$ 875.345.861,00	\$ 40.172.507,00	5%
Elementos didácticos	\$ 11.927.398,00	\$ 11.538.248,00	\$ 389.150,00	3%
Bienes de fondos sociales	\$ 2.889.709,00	\$ 2.889.709,00	\$ 0,00	
Depreciación acumulada	-\$ 1.255.683.266,49	-\$ 1.110.413.465,49	-\$ 145.269.801,00	13%
Provisión	-\$ 33.000.000,00		-\$ 33.000.000,00	
Total propiedad planta y equipo	\$ 2.195.346.000,47	\$ 2.230.682.145,36	-\$ 35.336.144,89	-2%
ACTIVOS DIFERIDOS				
Cargos diferidos	\$ 48.760.219,00	\$ 41.657.531,00	\$ 7.102.688,00	17%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 48.760.219,00	\$ 41.657.531,00	\$ 7.102.688,00	

CONCEPTO	OCTUBRE 2010	OCTUBRE 2009	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
OTROS ACTIVOS				
Otros activos	\$ 432.604.884,03	\$ 574.182.220,22	-\$ 141.577.336,19	-25%
Total otros activos	\$ 432.604.884,03	\$ 574.182.220,22	-\$ 141.577.336,19	-25%
TOTAL GENERAL DEL ACTIVO	\$ 6.994.831.362,65	\$ 5.728.586.493,07	\$ 1.266.244.869,58	22%
PASIVO				
Créditos ordinarios corto plazo			\$ 0,00	0%
Total cuentas por pagar	\$ 876.775.658,55	\$ 1.275.867.363,01	-\$ 399.091.704,46	-31%
Impuesto gravámenes y tasas	\$ 262.795,93	\$ 233.273,00	\$ 29.522,93	13%
Ingresos anticipados	\$ 6.182,00	\$ 6.182,00	\$ 0,00	0%
Total pasivo corriente	\$ 877.044.636,48	\$ 1.276.106.818,01	-\$ 399.062.181,53	-31%
PASIVO A LARGO PLAZO				
Créditos ordinarios largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0%
Total pasivo largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0%
FONDOS				
Fondo social de educación	\$ 117.211.158,65	\$ 113.931.099,14	\$ 3.280.059,51	3%
Fondo social de solidaridad	\$ 73.325.536,22	\$ 59.935.962,45	\$ 13.389.573,77	22%
Fondo de bienestar social	\$ 36.384.967,96	\$ 6.384.967,96	\$ 30.000.000,00	
Fondo social para otros fines	\$ 57.830.706,86	\$ 80.198.482,22	-\$ 22.367.775,36	-28%
Total fondos sociales mutuales y otros	\$ 284.752.369,69	\$ 260.450.511,77	\$ 24.301.857,92	9%
OTROS PASIVOS				
Otros pasivos	\$ 7.698.527,46	\$ 16.868.889,37	-\$ 9.170.361,91	-54%
TOTAL OTROS PASIVOS	\$ 7.698.527,46	\$ 16.868.889,37	-\$ 9.170.361,91	-54%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES				
Obligaciones laborales	\$ 58.716.741,00	\$ 46.529.013,00	\$ 12.187.728,00	26%
Provisiones diversas	\$ 315.337.409,47	\$ 79.561.402,86	\$ 235.776.006,61	296%
Total pasivos estimados y provisiones	\$ 374.054.150,47	\$ 126.090.415,86	\$ 247.963.734,61	197%
TOTAL GENERAL DEL PASIVO	\$ 1.543.549.684,10	\$ 1.679.516.635,01	-\$ 135.966.950,91	-8%
PATRIMONIO				
Capital social	\$ 1.644.946.793,26	\$ 1.561.554.737,33	\$ 83.392.055,93	5%
Reservas	\$ 1.040.155.906,93	\$ 983.023.221,57	\$ 57.132.685,36	6%
Fondos destinación específica	\$ 768.470.926,72	\$ 741.978.638,02	\$ 26.492.288,70	4%
Valorización	\$ 319.588.482,54	\$ 319.588.482,54	\$ 0,00	
Resultados del ejercicio	\$ 1.678.119.569,10	\$ 442.924.778,60	\$ 1.235.194.790,50	279%
Resultados de ejercicios anteriores			\$ 0,00	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5.451.281.678,55	\$ 4.049.069.858,06	\$ 1.402.211.820,49	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 6.994.831.362,65	\$ 5.728.586.493,07	\$ 1.266.244.869,58	22%

Fuente: Cafénorte de Nariño Ltda. Informe de actividades y resultados, 2010.

Anexo 2 Análisis Vertical Comparativo del Balance General

CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA
NIT 891200540-7
ANALISIS VERTICAL COMPARATIVO DEL BALANCE GENERAL
AL 31 DE OCTUBRE DE 2010 Y 2009

CONCEPTO	OCTUBRE 2010	% INDIVIDUAL	% GENERAL	OCTUBRE 2009	% INDIVIDUAL	% GENERAL	% VARIACION INDIVIDUAL	% VARIACION GENERAL
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
Total caja y bancos	\$ 985.784.195,92	24,92%	56,55%	\$ 848.826.572,30	33,69%	43,98%	-8,77%	12,57%
Total inversiones corto plazo	\$ 1.501.670.000,00	37,97%			0,00%		37,97%	
Total inventarios	\$ 740.272.320,65	18,72%		\$ 718.253.552,38	28,51%		-9,79%	
Crédito asociados	\$ 411.357.441,73	10,40%		\$ 553.692.504,64	21,98%		-11,58%	
Total cuentas por cobrar	\$ 312.565.348,85	7,90%		\$ 394.915.696,17	15,68%		-7,77%	
Gastos anticipados	\$ 3.736.705,00	0,09%		\$ 3.642.024,00	0,14%		-0,05%	
Total activo corriente	\$ 3.955.386.012,15	100,00%		\$ 2.519.330.349,49	100,00%		0,00%	
ACTIVO A LARGO PLAZO								
Inversiones DSP para la venta	\$ 362.650.570,00	99,98%	5,19%	\$ 362.650.570,00	99,98%	6,33%	0,00%	-1,15%
Créditos garantías admisibles largo plazo	\$ 83.677,00	0,02%		\$ 83.677,00	0,02%		0,00%	
Total activo largo plazo	\$ 362.734.247,00	100,00%		\$ 362.734.247,00	100,00%		0,00%	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO								
Terrenos	\$ 216.570.672,61	9,86%	31,39%	\$ 216.570.672,61	9,71%	38,94%	0,16%	-7,55%
Construcciones o montajes en curso	\$ 61.780.350,00	2,81%		\$ 545.500,00	0,02%		2,79%	
Edificaciones	\$ 1.966.340.542,35	89,57%		\$ 1.947.903.187,24	87,32%		2,25%	

CONCEPTO	OCTUBRE 2010	% INDIVIDUAL	% GENERAL	OCTUBRE 2009	% INDIVIDUAL	% GENERAL	% VARIACION INDIVIDUAL	% VARIACION GENERAL
Muebles y equipo de oficina	\$ 70.730.806,00	3,22%		\$ 67.677.306,00	3,03%		0,19%	
E quipo de computo y comunicaciones	\$ 152.619.736,00	6,95%		\$ 132.973.442,00	5,96%		0,99%	
Vehículos	\$ 85.651.685,00	3,90%		\$ 85.651.685,00	3,84%		0,06%	
Maquinaria y equipo	\$ 915.518.368,00	41,70%		\$ 875.345.861,00	39,24%		2,46%	
Elementos didácticos	\$ 11.927.398,00	0,54%		\$ 11.538.248,00	0,52%		0,03%	
Bienes de fondos sociales	\$ 2.889.709,00	0,13%		\$ 2.889.709,00	0,13%		0,00%	
Depreciación acumulada	-\$ 1.255.683.266,49	-57,20%		-\$ 1.110.413.465,49	-49,78%		-7,42%	
Provisión	-\$ 33.000.000,00	-1,50%			0,00%		-1,50%	
Total propiedad planta y equipo	\$ 2.195.346.000,47	100,00%		\$ 2.230.682.145,36	100,00%		0,00%	
ACTIVOS DIFERIDOS								
Cargos diferidos	\$ 48.760.219,00	100,00%	0,70%	\$ 41.657.531,00	100,00%	0,73%	0,00%	-0,03%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 48.760.219,00	100,00%		\$ 41.657.531,00	100,00%		0,00%	
OTROS ACTIVOS								
Otros activos	\$ 432.604.884,03	100,00%	6,18%	\$ 574.182.220,22	100,00%	10,02%	0,00%	-3,84%
Total otros activos	\$ 432.604.884,03	100,00%		\$ 574.182.220,22	100,00%		0,00%	
TOTAL GENERAL DEL ACTIVO	\$ 6.994.831.362,65		100,00%	\$ 5.728.586.493,07		100,00%		
PASIVO								
Créditos ordinarios corto plazo			56,82%			75,98%		-19,16%
Total cuentas por pagar	\$ 876.775.658,55	99,97%		\$ 1.275.867.363,01	99,98%		-0,01%	
Impuesto gravámenes y tasas	\$ 262.795,93	0,03%		\$ 233.273,00	0,02%		0,01%	
Ingresos anticipados	\$ 6.182,00	0,00%		\$ 6.182,00	0,00%		0,00%	
Total pasivo corriente	\$ 877.044.636,48	100,00%		\$ 1.276.106.818,01	100,00%		0,00%	
PASIVO A LARGO PLAZO								
Créditos ordinarios largo plazo	\$ 0,00	0,00%	0,00%	\$ 0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total pasivo largo plazo	\$ 0,00	0,00%		\$ 0,00	0,00%		0,00%	
FONDOS								

CONCEPTO	OCTUBRE 2010	% INDIVIDUAL	% GENERAL	OCTUBRE 2009	% INDIVIDUAL	% GENERAL	% VARIACION INDIVIDUAL	% VARIACION GENERAL
Fondo social de educación	\$ 117.211.158,65	41,16%	18,45%	\$ 113.931.099,14	43,74%	15,51%	-2,58%	2,94%
Fondo social de solidaridad	\$ 73.325.536,22	25,75%		\$ 59.935.962,45	23,01%		2,74%	
Fondo de bienestar social	\$ 36.384.967,96	12,78%		\$ 6.384.967,96	2,45%		10,33%	
Fondo social para otros fines	\$ 57.830.706,86	20,31%		\$ 80.198.482,22	30,79%		-10,48%	
Total fondos sociales mutuales y otros	\$ 284.752.369,69	100,00%		\$ 260.450.511,77	100,00%			
OTROS PASIVOS								
Otros pasivos	\$ 7.698.527,46	100,00%	0,50%	\$ 16.868.889,37	100,00%	1,00%	0,00%	-0,51%
TOTAL OTROS PASIVOS	\$ 7.698.527,46	100,00%		\$ 16.868.889,37	100,00%		0,00%	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES								
Obligaciones laborales	\$ 58.716.741,00	15,70%	24,23%	\$ 46.529.013,00	36,90%	7,51%	-21,20%	16,73%
Provisiones diversas	\$ 315.337.409,47	84,30%		\$ 79.561.402,86	63,10%		21,20%	
Total pasivos estimados y provisiones	\$ 374.054.150,47	100,00%		\$ 126.090.415,86	100,00%			
TOTAL GENERAL DEL PASIVO	\$ 1.543.549.684,10	24,23%	100,00%	\$ 1.679.516.635,01	29%	100,00%		-5,08%
PATRIMONIO								
Capital social	\$ 1.644.946.793,26	30,18%	100,00%	\$ 1.561.554.737,33	38,57%	100%	-8,39%	
Reservas	\$ 1.040.155.906,93	19,08%		\$ 983.023.221,57	24,28%		-5,20%	
Fondos destinación específica	\$ 768.470.926,72	14,10%		\$ 741.978.638,02	18,32%		-4,23%	
Valorización	\$ 319.588.482,54	5,86%		\$ 319.588.482,54	7,89%		-2,03%	
Resultados del ejercicio	\$ 1.678.119.569,10	30,78%		\$ 442.924.778,60	10,94%		19,85%	
Resultados de ejercicios anteriores		0,00%						
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5.451.281.678,55	100,00%		\$ 4.049.069.858,06	100,00%		0,00%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 6.994.831.362,65		77,93%	\$ 5.728.586.493,07		71%		7,25%

Fuente: Cafénorte de Nariño Ltda. Informe de actividades y resultados, 2010

Anexo 3 Análisis Horizontal Comparativo del Estado de Excedentes y/o Pérdidas

CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA
NIT 891200540-7
ANALISIS HORIZONTAL COMPARATIVO DEL ESTADO DE EXCEDENTES Y/O
PÉRDIDAS
AL 31 DE OCTUBRE DE 2010 Y 2009

CONCEPTO	OCTUBRE 2010	OCTUBRE 2009	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS				
Mercadeo de café cooperativa	\$ 104.869.847.432,14	\$ 47.741.993.741,00	\$ 57.127.853.691,14	120%
Estación de servicios	\$ 882.425.728,69	\$ 774.248.821,99	\$ 108.176.906,70	14%
Fertilizantes	\$ 2.491.303.348,00	\$ 2.031.834.537,20	\$ 459.468.810,80	23%
Residuos de café	\$ 6.517.173,92	\$ 0,00	\$ 6.517.173,92	0%
Semillas de café	\$ 1.260.000,00	\$ 0,00	\$ 1.260.000,00	0%
Total comercio por mayor y por menor	\$ 108.251.353.682,75	\$ 50.548.077.100,19	\$ 57.703.276.582,56	114%
OTRAS ACTIVIDADES				
Alquiler maquinaria y equipo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0%
Transporte	\$ 10.051.130,00	\$ 12.937.637,00	-\$ 2.886.507,00	-22%
Fotocopiadora	\$ 421.400,00	\$ 4.953.200,00	-\$ 4.531.800,00	-91%
Servicio bascula camionera	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0%
Fielatos	\$ 136.750,89	\$ 208.618,59	-\$ 71.867,70	-34%
Servicios complementarios	\$ 10.609.280,89	\$ 18.099.455,59	-\$ 7.490.174,70	-41%
RECUPERACIONES				
Reintegro provisión cartera	\$ 746.434,00	\$ 90.634,00	\$ 655.800,00	724%
Total servicios de crédito	\$ 746.434,00	\$ 90.634,00	\$ 655.800,00	724%
SERVICIO DE CREDITO				
Interés	\$ 83.113.812,55	\$ 74.471.778,98	\$ 8.642.363,57	12%
Total servicios de crédito	\$ 83.113.812,55	\$ 74.471.778,98	\$ 8.642.363,57	12%
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES				
Afiliación	\$ 10.300,00	\$ 0,00	\$ 10.300,00	0%
Otros ingresos administrativos	\$ 38.193.565,75	\$ 18.592.804,28	\$ 19.600.761,47	105%
Administrativos y sociales	\$ 38.203.865,75	\$ 18.592.804,28	\$ 19.611.061,47	105%
INGRESOS NO OPERACIONALES				
Ingresos no operacionales	\$ 24.942.539,68	\$ 26.111.056,70	-\$ 1.168.517,02	-4%
total ingresos	\$ 108.408.969.615,62	\$ 50.685.352.195,74	\$ 57.723.527.115,88	114%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Gastos de personal	\$ 148.457.511,79	\$ 161.491.122,18	-\$ 13.033.610,39	-8%
Gastos generales	\$ 256.700.581,51	\$ 229.537.154,98	\$ 27.163.426,53	12%
Administración	\$ 405.158.093,30	\$ 391.028.277,16	\$ 14.129.816,14	4%

CONCEPTO	OCTUBRE 2010	OCTUBRE 2009	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
GASTOS DE VENTAS				
Sección de café	\$ 2.809.786.864,43	\$ 1.482.376.178,54	\$ 1.327.410.685,89	90%
Estación de servicios	\$ 99.714.042,99	\$ 94.447.618,77	\$ 5.266.424,22	6%
Fertilizantes	\$ 62.024.261,02	\$ 31.128.642,03	\$ 30.895.618,99	99%
Residuos de café	\$ 3.374.258,00	\$ 0,00	\$ 3.374.258,00	0%
Total gastos de ventas	\$ 2.974.899.426,44	\$ 1.607.952.439,34	\$ 1.366.946.987,10	85%
GASTO NO OPERACIONALES				
Pérdida en venta y retiro de bienes	\$ 9.404.000,00	\$ 0,00	\$ 9.404.000,00	0%
Total gastos no operacionales	\$ 9.404.000,00	\$ 0,00	\$ 9.404.000,00	0%
GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES				
Gastos ejercicios anteriores	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0%
Total gastos ejercicios anteriores	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0%
TOTAL GASTOS	\$ 3.389.461.519,74	\$ 1.998.980.716,50	\$ 1.390.480.803,24	70%
COSTOS DE VENTAS				
Mercadeo de café cooperativa	\$ 100.249.164.529,25	\$ 45.566.665.220,50	\$ 54.682.499.308,75	120%
Estación de servicios	\$ 743.393.032,86	\$ 667.307.916,81	\$ 76.085.116,05	11%
fertilizantes	\$ 2.244.332.717,45	\$ 1.929.611.083,37	\$ 314.721.634,08	16%
residuos de café	\$ 2.722.700,00	\$ 0,00	\$ 2.722.700,00	0%
semillas de café	\$ 1.200.000,00	\$ 0,00	\$ 1.200.000,00	0%
Total comercio por mayor y por menor	\$ 103.240.812.979,56	\$ 48.163.584.220,68	\$ 55.077.228.758,88	114%
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS				
Educativos	\$ 20.604.480,26	\$ 18.360.534,68	\$ 2.243.945,58	12%
Transporte	\$ 24.637.462,00	\$ 24.335.947,00	\$ 301.515,00	1%
Fotocopiadora	\$ 211.286,42	\$ 858.165,23	-\$ 646.878,81	-75%
Trilladora	\$ 29.848.463,00	\$ 29.139.893,00	\$ 708.570,00	2%
Servicio de crédito	\$ 25.273.855,54	\$ 19.569.020,05	\$ 5.704.835,49	29%
Servicios	\$ 100.575.547,22	\$ 92.263.559,96	\$ 8.311.987,26	9%
DEVOLUCIONES REBAJAS Y DCTS COMPRAS				
Devolución y descuentos compras	\$ 0,00	-\$ 12.310.776,00	\$ 12.310.776,00	-100%
Rebajas y descuentos	\$ 0,00	-\$ 12.310.776,00	-\$ 12.310.776,00	100%
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 103.341.388.526,78	\$ 48.243.537.004,64	\$ 55.073.229.970,14	114%
EXCEDENTE Y/O PERDIDA NETO				
Excedente y/o perdida operacional	\$ 1.662.581.029,42	\$ 416.813.721,90	\$ 1.245.767.307,52	299%
Excedente y/o perdida no operacional	\$ 15.538.539,68	\$ 26.111.056,70	-\$ 10.572.517,02	-40%
EXCEDENTE Y/O PERDIDA NETO	\$ 1.678.119.569,10	\$ 442.924.778,60	\$ 1.235.194.790,50	279%

Fuente: Cafénorte de Nariño Ltda. Informe de actividades y resultados, 2010

Anexo 4 Análisis Vertical Comparativo del Estado de Excedentes y/o Pérdidas

CAFÉNORTE DE NARIÑO LTDA
NIT 891200540-7
ANALISIS VERTICAL COMPARATIVO DEL ESTADO DE EXCEDENTES Y/O PÉRDIDAS
AL 31 DE OCTUBRE DE 2010 Y 2009

CONCEPTO	OCTUBRE 2010	% INDIVIDUAL	% GENERAL	OCTUBRE 2009	% INDIVIDUAL	% GENERAL
INGRESOS						
Mercadeo de café cooperativa	\$ 104.869.847.432,14	96,7354%	99,8546%	\$ 47.741.993.741,00	94,193%	99,7292%
Estación de servicios	\$ 882.425.728,69	0,8140%		\$ 774.248.821,99	1,528%	
Fertilizantes	\$ 2.491.303.348,00	2,2981%		\$ 2.031.834.537,20	4,009%	
Residuos de café	\$ 6.517.173,92	0,0060%		\$ 0,00	0,000%	
Semillas de café	\$ 1.260.000,00	0,0012%		\$ 0,00	0,000%	
Total comercio por mayor y por menor	\$ 108.251.353.682,75	99,8546%		\$ 50.548.077.100,19	99,729%	
OTRAS ACTIVIDADES						
Alquiler maquinaria y equipo	\$ 0,00	0,0000%	0,0098%	\$ 0,00	0,000%	0,0357%
Transporte	\$ 10.051.130,00	0,0093%		\$ 12.937.637,00	0,026%	
Fotocopiadora	\$ 421.400,00	0,0004%		\$ 4.953.200,00	0,010%	
Servicio bascula camionera	\$ 0,00	0,0000%		\$ 0,00	0,000%	
Fielatos	\$ 136.750,89	0,0001%		\$ 208.618,59	0,000%	
Servicios complementarios	\$ 10.609.280,89	0,0098%		\$ 18.099.455,59	0,036%	
RECUPERACIONES						
Reintegro provisión cartera	\$ 746.434,00	0,0007%	0,0007%	\$ 90.634,00	0,000%	0,0002%
Total servicios de crédito	\$ 746.434,00	0,0007%		\$ 90.634,00	0,000%	
SERVICIO DE CREDITO						
Interés	\$ 83.113.812,55	0,0767%	0,0767%	\$ 74.471.778,98	0,147%	0,1469%
Total servicios de crédito	\$ 83.113.812,55	0,0767%		\$ 74.471.778,98	0,147%	

CONCEPTO	OCTUBRE 2010	% INDIVIDUAL	% GENERAL	OCTUBRE 2009	% INDIVIDUAL	% GENERAL
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES						
Afiliación	\$ 10.300,00	0,0000%	0,0352%	\$ 0,00	0,000%	0,0367%
Otros ingresos administrativos	\$ 38.193.565,75	0,0352%		\$ 18.592.804,28	0,037%	
Administrativos y sociales	\$ 38.203.865,75	0,0352%		\$ 18.592.804,28	0,037%	
INGRESOS NO OPERACIONALES						
Ingresos no operacionales	\$ 24.942.539,68	0,0230%	0,0230%	\$ 26.111.056,70	0,052%	0,0515%
total ingresos	\$ 108.408.969.615,62	100,0000%		\$ 50.685.352.195,74	0,052%	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
Gastos de personal	\$ 148.457.511,79	4,3800%	0,0000%	\$ 161.491.122,18	8,079%	0,0000%
Gastos generales	\$ 256.700.581,51	7,5735%		\$ 229.537.154,98	11,483%	
Administración	\$ 405.158.093,30	11,9535%		\$ 391.028.277,16	19,561%	
GASTOS DE VENTAS						
Sección de café	\$ 2.809.786.864,43	82,8977%	2,7441%	\$ 1.482.376.178,54	74,157%	3,1724%
Estación de servicios	\$ 99.714.042,99	2,9419%		\$ 94.447.618,77	4,725%	
Fertilizantes	\$ 62.024.261,02	1,8299%		\$ 31.128.642,03	1,557%	
Residuos de café	\$ 3.374.258,00	0,0996%		\$ 0,00	0,000%	
Total gastos de ventas	\$ 2.974.899.426,44	87,7691%		\$ 1.607.952.439,34	80,439%	
GASTO NO OPERACIONALES						
Pérdida en venta y retiro de bienes	\$ 9.404.000,00	0,2774%	0,0087%	\$ 0,00	0,000%	0,0000%
Total gastos no operacionales	\$ 9.404.000,00	0,2774%		\$ 0,00	0,000%	
GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES						
Gastos ejercicios anteriores	\$ 0,00	0,0000%	0,0000%	\$ 0,00	0,000%	0,0000%
Total gastos ejercicios anteriores	\$ 0,00	0,0000%		\$ 0,00	0,000%	
TOTAL GASTOS	\$ 3.389.461.519,74	100,0000%	3,1266%	\$ 1.998.980.716,50	100,000%	3,9439%
COSTOS DE VENTAS						
Mercadeo de café cooperativa	\$ 100.249.164.529,25	97,0078%	95,2327%	\$ 45.566.665.220,50	94,451%	95,0247%

CONCEPTO	OCTUBRE 2010	% INDIVIDUAL	% GENERAL	OCTUBRE 2009	% INDIVIDUAL	% GENERAL
Estación de servicios	\$ 743.393.032,86	0,7194%		\$ 667.307.916,81	1,383%	
Fertilizantes	\$ 2.244.332.717,45	2,1718%		\$ 1.929.611.083,37	4,000%	
Residuos de café	\$ 2.722.700,00	0,0026%		\$ 0,00	0,000%	
semillas de Café	\$ 1.200.000,00	0,0012%		\$ 0,00	0,000%	
Total comercio por mayor y por menor	\$ 103.240.812.979,56	99,9027%		\$ 48.163.584.220,68	99,834%	
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS						
Educativos	\$ 20.604.480,26	0,0199%	0,0928%	\$ 18.360.534,68	0,038%	0,1820%
Transporte	\$ 24.637.462,00	0,0238%		\$ 24.335.947,00	0,050%	
Fotocopiadora	\$ 211.286,42	0,0002%		\$ 858.165,23	0,002%	
Trilladora	\$ 29.848.463,00	0,0289%		\$ 29.139.893,00	0,060%	
Servicio de crédito	\$ 25.273.855,54	0,0245%		\$ 19.569.020,05	0,041%	
Servicios	\$ 100.575.547,22	0,0973%		\$ 92.263.559,96	0,191%	
DEVOLUCIONES REBAJAS Y DCTS COMPRAS						
Devolución y descuentos compras	\$ 0,00	0,0000%		-\$ 12.310.776,00	-0,026%	
Rebajas y descuentos	\$ 0,00	0,0000%		-\$ 12.310.776,00	-0,026%	
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 103.341.388.526,78	100,0000%	95,3255%	\$ 48.243.537.004,64	100,026%	95,1824%
EXCEDENTE Y/O PERDIDA NETO						
Excedente y/o perdida operacional	\$ 1.662.581.029,42	99,0741%	1,5480%	\$ 416.813.721,90	94,105%	0,8739%
Excedente y/o perdida no operacional	\$ 15.538.539,68	0,9259%		\$ 26.111.056,70	5,895%	
EXCEDENTE Y/O PERDIDA NETO	\$ 1.678.119.569,10	100,0000%		\$ 442.924.778,60	100,000%	

Fuente: Cafénorte de Nariño Ltda. Informe de actividades y resultados. 2010

Anexo 5. Estructura del empleo en la región

El cultivo del café es la principal fuente proveedora de empleo en la región, la estructura presenta desequilibrios entre la oferta y la demanda de empleo, dado que el proceso de producción es estacional y discontinuo, presentándose alta oferta de empleo en ciertas épocas del año (durante las cosechas) y un nivel considerable de desempleo en la población económicamente activa durante la mayor parte del tiempo.

Cuadro 24. Estructura del Empleo Productivo

EMPLEO PRODUCTIVO	% EMPLEO
COSECHA CAFETERA	100%
Población Flotante	17%

Fuente: Plan de desarrollo 2008-2011, La Unión Nariño

En épocas de cosecha cafetera, existe un 100% de empleo productivo directo e indirecto, el 17% de las personas que acceden a ese empleo pertenecen a población flotante.

Empleo rural

En época de cosecha cafetera, se da pleno empleo para la mano de obra campesina y urbana, masculina y femenina incluido el trabajo infantil.

Se presenta el fenómeno de población flotante, inmigrantes provenientes de poblaciones vecinas de la zona norte del Departamento.

Cuadro 25. Estructura del Empleo

SECTOR	% DEL TOTAL
Agropecuario	80%
Comercial	10%
Artesanal	5%
Servicios	5%

Fuente: Plan de desarrollo 2008-2011, La Unión Nariño

Anexo 6. Infraestructura vial del Municipio de la Unión Nariño y sus alrededores

El municipio de La Unión cuenta con un gran número de vías secundarias, terciarias y caminos de acceso, que comunican a la población campesina con los centros poblados y La Unión. Las vías de carácter secundario generalmente se encuentran afirmadas pero en precarias condiciones, presentan gran cantidad de baches, huecos y taponamiento de las alcantarillas, debido principalmente a las frecuentes lluvias.

Las vías terciarias se encuentran en tierra, las cuales en épocas de invierno se convierten en caminos de difícil acceso.

Vías Urbanas:

Las vías del casco urbano de la ciudad de La Unión, siempre han sufrido de un deterioro permanente. Algunas de ellas han sido objeto de inversiones altamente costosas pero lastimosamente no se tiene presente la necesidad de realizarles un mantenimiento periódico, evitando su desgaste natural o artificial producto de la mala administración que a ellas se da. Otras por el contrario, cumplen décadas sin que las administraciones se apersonen de su mejoramiento.

Cuadro 26. Composición Vías Urbanas del Municipio de la Unión

DESCRIPCION	LONGITUD (ML)	%
PAVIMENTO FLEXIBLE	5.745,79	30,77%
PAVIMENTO RIGIDO	5.518,01	34,90%
PAVIMENTO EN ADOQUIN	266,39	1,42%
TOTAL VIAS PAVIMENTADAS	12.530,19	67,02%
TOTAL VIAS SIN PAVIMENTO	6.140,71	32,91%
SENDEROS		
TOTALES	18.670,90	100%

Fuente: Secretaria de Obras Municipales de la Unión Nariño 2009

Cuadro 27. Tipo y Estados de las Vías del Municipio de la Unión

EJES VIALES/JERARQUIAS	LONGITUD		ANCHO	INFRAESTRUCTURA	MANTENIMIENTO
Vías Inter. Regionales. Nacionales	Mts	Kms	Mts		
Vía central Pasto - Popayán	18.050	18,05	6,00	DEFICIENTE	MALO
SUBTOTAL	18.050	18,05			
VIAS DEPARTAMENTALES					
La Unión - Taminango	6.767	6,76	5,50	DEFICIENTE	MALO
La Unión - El Sauce	9.589	9,60	5,50	DEFICIENTE	MALO
Sauce - Contadero - Rio Mayo	3.842	3,84	5,50	DEFICIENTE	MALO
SUBTOTAL	20.198	20,18		DEFICIENTE	
VIAS MUNICIPALES					
b. Sucre - La Jacoba	5.590	5,59	4,50	DEFICIENTE	MALO
La Unión- Los Cusillos	12.676	12,67	4,50	DEFICIENTE	MALO
La Unión - El Sauce - Rincón Cusillo	13.500	13,50	4,50	DEFICIENTE	MALO
La Unión - El Guabo - Contadero	3.440	3,44	4,50	DEFICIENTE	MALO
La Unión - Reyes - O de Agua	4.143	4,14	4,50	DEFICIENTE	MALO
Circunvales - Reyes - Juan Solarte	4.360	4,36	4,50	DEFICIENTE	MALO
Chaguarurco - La Castilla	3.361	3,36	4,50	DEFICIENTE	MALO
La Cañada - Alpujarra - La Betulia	5.380	5,38	4,50	DEFICIENTE	MALO
El Empate - Olivos	16.400	16,40	4,50	DEFICIENTE	MALO
La Playa - Quiroz - La Alpujarra	6.327	6,32	4,50	DEFICIENTE	MALO
Vía San Pablo - Santander	2.635	2,63	4,50	DEFICIENTE	MALO
Santander - Cuchillas peña Blanca	4.030	4,03	4,50	DEFICIENTE	MALO
SUBTOTAL	77.931	77,93			
TOTAL VIAS	116.179	116,10			

Fuente: Secretaria de Obras Municipales de la Unión Nariño 2009

Otras vías municipales:

- Cusillo Bajo – Rincón Cusillo.
- Cusillo Bajo – Sauce Alto.
- Contadero – Cimarrones.

Las vías rurales en general se encuentran en estado deplorable por falta de obras de arte y mantenimiento preventivo para su normal funcionamiento.

Actualmente se están ejecutando obras para la optimización de la infraestructura vial.

Vías nacionales

- El Empate, Cartago, la Unión, Higuerones
- El Empate, San José, la Cruz, Higuerones

Vías Departamentales

Taminango, el Carmen, San Lorenzo, la Unión

La Unión, Colon, Génova, San Pablo

La Unión Cusillos, Belén

Panamericana, San Lorenzo, Berruecos, Rosas

Florida, la Unión