

DISEÑO DEL *BALANCED SCORECARD* PARA UNA *FAMIEMPRESA*
PRODUCTORA DE PIÑA EN LA VEREDA BAJO SAN FRANCISCO DEL
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO - CAUCA

JENNIFER ALEJANDRA TRUJILLO CHINGAL - 201358739
YEIMY TATIANA MINA OCORÓ - 201358904

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO - CAUCA.
2019

DISEÑO DEL *BALANCED SCORECARD* PARA UNA FAMIEMPRESA
PRODUCTORA DE PIÑA EN LA VEREDA BAJO SAN FRANCISCO DEL
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO - CAUCA

JENNIFER ALEJANDRA TRUJILLO CHINGAL - 201358739
YEIMY TATIANA MINA OCORÓ - 201358904

Trabajo de Grado para optar al título de
Contadora Pública

DOCENTE:
MÁXIMO GENTIL GÓMEZ FERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO – CAUCA.
2019

DEDICATORIA

Al que es soberano sobre todas las cosas, a aquel del que procede la sabiduría, la ciencia y el poder. Al SEÑOR de la gloria, JESÚS de Nazaret, el CRISTO, El amado de mi alma, digno de honra y alabanza.

Yeimy Tatiana Mina Ocoró

A Dios quien nos ilumino y guio en el proceso de nuestro trabajo de grado; A mi Madre, quien durante toda esta etapa fue el pilar fundamental y quien me animo a seguir adelante cuando pensé en rendirme.

A mi familia quien con su apoyo lograron hacer este proceso mas llevadero, a mi hija quienes en este último año de estudio fue la mayor inspiración para culminar con mi proceso y ser su ejemplo de superación y a mi Abuelita Piedad que siempre añoro verme triunfar.

Jennifer Alejandra Trujillo Chingal

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios padre todo poderoso, por los maravillosos padres que me ha dado, por mis hermanos, tíos y demás familiares que han sentido este reconocimiento como suyo, me han amado y acompañado incondicionalmente en todo tiempo.

A ellos también, infinitas gracias, porque con su ejemplo me han enseñado lo más importante y es el amor verdadero y sacrificial, que da la vida por otros.
¡LOS AMO!

A ti mi querida Je, porque a pesar de todo nuestra amistad siempre fue más grande que lo demás, a nuestros profes y a las ochonas.

Yeimy Tatiana Mina Ocoró

Agradezco a Dios por todos los días de bendiciones que me ha brindado, a mi madre por su apoyo incondicional, a mi padre porque con sus enseñanzas forjo mi carácter, a mis hermanos por sus palabras de aliento cuando las cosas se tornaban grises; a ti amor por todo tu apoyo y a mi familia que, aunque se encuentran lejos siempre han estado ahí para mí.

A ti compañera de trabajo gracias por toda tu ayuda y porque desde que iniciamos con nuestra carrera nos colocamos una meta que con la ayuda de Dios logramos conseguir, a nuestro tutor gracias por su orientación y paciencia.

Jennifer Alejandra Trujillo Chingal

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. ANTECEDENTES	11
1.1 Investigaciones relacionadas con la empresa y su entorno.	11
1.2 Investigaciones relacionadas con el Balanced Scorecard.	14
1.3 Adaptaciones del Balanced Scorecard.	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	18
2.1 Formulación del Problema de Investigación.	19
2.2 Sistematización del Problema	19
3. OBJETIVOS	20
3.1 Objetivo General	20
3.2 Objetivos Específicos	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. MARCOS DE REFERENCIA	23
5.1 Marco Teórico	23
5.1.1 Teorías Organizacionales.	23
5.2 Marco Conceptual	29
5.2.1 Balanced Scorecard:	30
5.2.2 Famiempresa:	31
5.2.3 Estructura Organizacional:	32
5.2.4 Direccionamiento Estratégico:	33
5.3 Marco Contextual	35
5.3.1 Localización geográfica.	35
5.3.2 Reseña Vereda Bajo San Francisco	36
5.4 Marco Legal	37
6. METODOLOGÍA	41
6.1 Tipo de Estudio	41
6.2 Método de Estudio	41
6.3 Fuentes de Información	41
6.3.1 Primarias.	42
6.3.2 Secundarias.	42

6.4	Técnicas de Investigación	42
6.5	Fases de la Investigación	44
6.5.1	Diagnosticar el estado de la famiempresa productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao, con respecto a las perspectivas del Balanced Scorecard.	44
6.5.2	Establecer la estructura organizacional y el direccionamiento estratégico de la famiempresa productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao que permita desarrollar las perspectivas del BSC.	44
6.5.3	Determinar perspectivas las perspectivas del Balanced Scorecard para una famiempresa productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao.	45
6.5.4	Construir el mapa estratégico con sus respectivos indicadores para una famiempresa productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao.	45
7.	DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LA FAMIEMPRESA PRODUCTORA DE PIÑA EN LA VEREDA BAJO SAN FRANCISCO DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CON RESPECTO A LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.	47
7.1	Evaluación De Lo Factores Externos (EFE)	49
7.2	Evaluación de los Factores internos (EFI)	59
7.3	Análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA	71
8.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FAMIEMPRESA PRODUCTORA DE PIÑA DE LA VEREDA BAJO SAN FRANCISCO DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, QUE PERMITEN DESARROLLAR LAS PERSPECTIVAS DEL BSC.	74
8.1	Direccionamiento estratégico para la famiempresa productora de piña ubicada en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao, Cauca	74
8.2	Estructura Organizacional para la famiempresa productora de piña ubicada en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao, Cauca	77
9.	DETERMINACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD PARA LA FAMIEMPRESA PRODUCTORA DE PIÑA DE LA VEREDA BAJO SAN FRANCISCO DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO.	84
9.1	Perspectiva de Finanzas	85
9.2	Perspectiva de Clientes	87
9.3	Perspectiva de Procesos Internos	90
9.4	Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	91
10.	CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO CON SUS RESPECTIVOS INDICADORES PARA UNA FAMIEMPRESA PRODUCTORA DE PIÑA EN LA VEREDA BAJO SAN FRANCISCO DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO.	93
11.	CONCLUSIONES	102

12.	RECOMENDACIONES	104
13.	REFERENCIAS	105

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1: Investigaciones relacionadas con la empresa y su entorno</i>	13
<i>Tabla 2: Investigaciones relacionadas con el Balanced Scorecard</i>	15
<i>Tabla 3: Adaptaciones del Balanced Scorecard</i>	17
<i>Tabla 4: Normograma</i>	40
<i>Tabla 5: Evaluación de los factores externos.</i>	56
<i>Tabla 6: Evaluación de los Factores Internos</i>	69
<i>Tabla 7: Matriz DOFA</i>	72
<i>Tabla 8: Tabla de actividades por macro procesos</i>	80
<i>Tabla 9: Objetivos y estrategias de la perspectiva financiera</i>	87
<i>Tabla 10: Objetivos y estrategias de la perspectiva de clientes</i>	89
<i>Tabla 11: Objetivos y estrategias de la perspectiva de procesos internos</i>	91
<i>Tabla 12: Objetivos y Estrategias de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje</i>	92
<i>Tabla 13: Indicadores de medición de Objetivos</i>	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1: ubicación del Departamento del Cauca en el mapa de Colombia y de Santander de Quilichao en el Mapa del Departamento del Cauca	35

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1: Área sembrada y área cosechada	52
Gráfica 2: Área sembrada en el departamento del Cauca en el año 2018	53
Gráfica 3: Producción de piña a nivel Nacional en el año 2018	54

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1: Estructura Organizacional</i>	79
<i>Figura 2: Mapa de procesos</i>	80
<i>Figura 3: Mapa Estratégico</i>	94
<i>Figura 4: Encuesta de Satisfacción</i>	98
<i>Figura 5: Encuesta de Capacitación</i>	100

INTRODUCCIÓN

La finalidad de esta investigación es presentar al lector un diseño de *Balanced Scorecard* para una *famiempresa* productora de piña ubicada en el municipio de Santander de Quilichao - Cauca.

Ello, basado en que el *Balanced Scorecard* es una herramienta de gestión que ayuda a las empresas a enlazar las estrategias con los objetivos, tomando como referencia áreas críticas de la organización como las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Al observar esta herramienta de gestión y la manera como ha sido utilizada por las grandes empresas surge la idea de diseñar un *Balanced Scorecard* que pueda ser aplicado a una pequeña empresa del sector agrícola y que por ende le permita organizarse y centrar su esfuerzos en alcanzar metas preestablecidas.

Para empezar, se realizó la búsqueda de material de apoyo que permitió crear estudios previos y evitar con ello, que se repitieran investigaciones o que se incurriera en errores que se han cometido en el pasado. Seguido, se evaluaron y plantearon conceptos como el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, los marcos de referencia y la metodología sobre la cual se desarrolló la presente investigación. Todo esto, sirvió de base para construir una visión teórica que permite al lector comprender el ejercicio práctico que se presenta en el desarrollo de la investigación.

El desarrollo de la investigación, se planteó alrededor de 4 objetivos específicos iniciando con un diagnóstico a la *Famiempresa* productora de piña contrastando con las perspectivas del BSC; teniendo en cuenta el mercado de piña desde un nivel macro hasta llegar a un punto micro, de igual forma se hizo uso de instrumentos gerenciales como la Matriz de Evaluación de los factores Internos (EFI), La Matriz de Evaluación de los factores Externos (EFE) y la Matriz DOFA las cuales permitieron realizar una evaluación de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la *Famiempresa* con el fin de construir estrategias que permitieron avanzar en la construcción del BSC.

En consonancia con lo anterior se realizó en el apartado que precede, una reorganización de la estructuración organizacional y el direccionamiento estratégico de la *famiempresa* con respecto a las perspectivas del BSC, construyendo a través de ello conceptos como la visión, la misión, los valores y principios organizacionales, seguidos por la construcción de un organigrama, un mapa de procesos y sus respectivas actividades por proceso.

De esta manera, una vez organizada la *Famiempresa* se procedió a establecer las perspectivas del *Balanced Scorecard* partiendo de la declaración de la visión para

lograr así estipular unos objetivos que permitan alcanzar el propósito de la visión y finalmente fijar estrategias que dan soporte a tales objetivos.

Partiendo de lo anterior, se realizó un mapa estratégico el cual tiene como propósito permitir al lector observar las relaciones existentes entre los objetivos planteados para cada perspectiva en pro del alcance de la visión. Adicional a ello se plantearon los indicadores que posibilitan la medición de los avances que emerjan como resultado de la ejecución de dichas estrategias.

Finalmente, se realizaron las conclusiones y recomendaciones que dan cierre a la presente investigación.

1. ANTECEDENTES

Para esta investigación, el desarrollo de los estudios previos permitió establecer un horizonte más claro en torno al *Balance Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) y sus distintas adaptaciones, de igual forma proporcionó una nueva perspectiva frente a la herramienta de gestión contable, hecho que posibilitó asumir una postura teórico-práctica frente a este tema y su aplicabilidad en un sector de la economía con tan poca estructura organizacional como lo es el sector campesino.

La construcción de los antecedentes se realizó de acuerdo al siguiente orden, en primer lugar se identificó el tema sobre el cual se pretendía investigar y entorno a este se efectuó la búsqueda de los textos que darían el fundamento académico a las categorías que se expondrán más adelante; dicha búsqueda estuvo conformada por dos filtros, al primero se le llamó “primera recuperación” en este la meta era escoger textos académicos cuya naturaleza respondiera al objeto de la investigación; en el segundo filtro estaba la llamada “segunda recuperación” que consistió en extraer de la primera recuperación los escritos que más se ajustaron al tema de investigación.

Los textos que se utilizaron en esta revisión bibliográfica se encontraron en bases de datos de revistas como Redalyc, Iberoamericana de contabilidad de gestión, revista de antiguos alumnos IESE, Escuela de Administración de Negocios, Revista Latinoamericana de administración, Revista Vía Innova, Revista de Investigación Agraria y Ambiental, Observatorio Laboral Revista Venezolana y trabajos de grados. Posterior a ello se realizó un protocolo por cada uno con el propósito de categorizarlos como aparece a continuación.

1.1 Investigaciones relacionadas con la empresa y su entorno.

A través de esta categoría se buscó caracterizar la empresa, su entorno y su estructura; para ello se acudió a la revisión de cuatro textos académicos entre los cuales se encuentran trabajos de grado y apartados de revistas de carácter nacional e internacional.

De acuerdo con la ubicación geográfica del municipio de Santander de Quilichao, se pudo establecer que la agricultura es una de las fuentes potenciales de crecimiento económico de la región; en contraste, mediante la observación se estableció que algunos de los cultivos más representativos de la zona son la yuca, la caña de azúcar, la caña panelera, el chontaduro y la piña, siendo este último uno de los frutos con mayor capacidad para transformarse y servir de insumo para la elaboración de diversos productos.

Paradójicamente, Mina (2017) afirma que el hecho de que los productores de piña no cuenten con las estrategias y conocimientos necesarios hace que se ocasionen pérdidas en el ejercicio de la actividad, “lo cual genera que algunas familias a nivel local se queden sin trabajo a causa del desconocimiento y mal manejo de los factores y variables que intervienen en el desarrollo de una buena producción.” (p. 17)

A razón de ello, se cita en estos estudios previos el texto “La Industria de la Piña en Costa Rica, Análisis de Sostenibilidad” de Quijandría, Berrocal, y Pratt (1997), quienes afirman que la piña se convirtió en uno de los motores la economía costarricense y en palabras de los autores se puede decir que:

“La piña, actualmente, es uno de los cultivos con mayor potencial de mercado internacional y de alta rentabilidad financiera. Adicionalmente, es una actividad con una alta demanda de mano de obra [...] con capacidad de ofrecer buenos salarios y empleos permanentes en zonas rurales.” (p. 4)

Se considera, basándose en los postulados de Quijandría, *et al* (1997) que la producción de piña es una actividad capaz de impulsar la economía de una región y aun incluso de un país.

Recientemente, Colombia ha redireccionado su mirada hacia el campo y muestra de ello es el capítulo primero de los acuerdos de paz concernientes a Reforma Rural Integral, siendo este uno de los principales pilares en la construcción de una nueva sociedad; lo que permite avizorar que, en un futuro mediano para Santander de Quilichao, los productores de cultivos agrícolas formalicen y establezcan relaciones comerciales con otros países.

Por consiguiente, se considera de gran pertinencia referenciar a Uribe, Londoño y González (2017) con su texto Estudio De Mercado Para La Exportación De Piña Desde Colombia A Chile, estos autores apoyados en López (2015) y Noguera (2016) sostienen que “el país debe apuntarle a fortalecer el mercado de productos como la piña; es importante para el sector agrícola colombiano y el piñero crear una cultura de exportación, aprovechar las oportunidades de mercado y buscar los mejores mercados internacionales para nuestra fruta...” (p. 6).

Finalmente, Montoya, Montoya y Castellanos (2010) señalan que las empresas colombianas son muy competitivas ya que se ajustan a componentes macroeconómicos basándose en tres indicadores: su capacidad de integrarse, su capacidad de innovar y su flexibilidad para adaptarse a los mercados y desarrollar productos que puedan encontrar un nicho de mercado. Adicional ello manifiestan que las empresas del sector agropecuario en Colombia cuentan con participación importante en el total de las pequeñas y medianas empresas del país, en el estudio adelantado por Montoya, *et al* (2010) se encontró que 97% las empresas del país

pertenecen al sector pyme y el 7% de estas son de carácter agropecuario lo que ubica esta actividad en el cuarto lugar de los sectores que más impactan el conjunto de pymes en Colombia.

Con la revisión de los estudios previos en esta categoría se logró caracterizar la empresa, su entorno, y su estructura, de igual forma se obtuvieron datos referentes a la situación de la agronomía y su relación con la economía del país.

En la siguiente tabla se relacionan los textos de que trata esta categoría:

Tabla 1: Investigaciones relacionadas con la empresa y su entorno

TÍTULO	AUTORES	AÑO
La Industria de la Piña en Costa Rica Análisis de Sostenibilidad.	Quijandría, Gabriel; Javier Berrocal	1997
Estudio De Mercado Para La Exportación De Piña Desde Colombia A Chile.	Uribe Muñoz, Sandra Patricia, Cindy Carolina Londoño Moreno, and Jenifer González Aguirre.	2017
Situación De La Competitividad De Las Pyme En Colombia: Elementos Actuales Y Retos Agronomía Colombiana.	Montoya, Alexandra, Iván Montoya & Oscar Castellanos	2010
Propuesta De Un Modelo De Presupuesto En La Producción De Una Hectárea De Piña Oro Miel Md-2 En La Vereda Alegrías En El Municipio De Santander De Quilichao Cauca	Mina, Viveros; Masby Haisury	2017

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Investigaciones relacionadas con el *Balanced Scorecard*.

A través de esta categoría se estableció un concepto del *Balanced Scorecard* basado en un criterio académico, para ello se acudió a la revisión de cuatro textos académicos entre los cuales se encuentran trabajos de grado y apartados de revistas de carácter nacional e internacional enunciados a continuación:

A fin de conocer más a fondo el concepto de la herramienta de Gestión *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral se cita a Dávila (1999), quien afirma que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy importante porque ayuda a las empresas a tomar decisiones a través de la combinación de indicadores financieros y no financieros que permiten realizar políticas estratégicas proactivas.

Análogamente, Fernández (2001) analiza los elementos que conforman el *Balanced Scorecard* para que este se pueda utilizar como modelo de planificación y gestión, permitiendo así alinear a la organización con la estrategia; otorgando “claves para una implantación exitosa basada en experiencias de buenas y no tan buenas implantaciones” (p.31)

Una vez se analizó el concepto de *Balanced Scorecard* y sus componentes fue necesario tener en cuenta algunos aspectos en los que ayuda esta herramienta de Gestión y como puede ser implantada, para ello se acudió a los siguientes textos “El *Balanced Scorecard*. Estudio Del Proceso De Implantación En Una Mediana Empresa” (Martínez & Heredia, 2003), y “Poniendo el *Balanced Scorecard* en acción. Harvard Business” (Kaplan & Norton, 2011). De esos textos se pudo concluir que el *Balanced Scorecard* es una herramienta versátil y muy completa capaz de presentar en una sola pantalla todas las áreas de una empresa.

A través del estudio de antecedentes en esta categoría se logró tener una visión más clara sobre qué es el *Balanced Scorecard*, cuáles son sus particularidades y sus partes; a fin de que con ello se pueda poner en práctica esta herramienta de Gestión.

En la siguiente tabla se relacionan los textos de que trata esta categoría:

Tabla 2: Investigaciones relacionadas con el *Balanced Scorecard*

TÍTULO	AUTORES	AÑO
El <i>Balanced Scorecard</i> . Estudio Del Proceso De Implantación En Una Mediana Empresa	Martínez-Ramos Miguel y Heredia-Álvaro José, Antonio	2003
El <i>Balanced Scorecard</i> : Ayudando A Implantar La Estrategia.	Fernández, Alberto.	2001
El Cuadro De Mando Integral.	Dávila, Antonio	1999
Poniendo el <i>Balanced Scorecard</i> en acción.	Kaplan, Robert S. & P. Norton. David	2011

Fuente: Elaboración propia.

Otra de las conclusiones que emergen de esta categoría, es que con la adaptación del cuadro de mando Integral se logra obtener un mejor direccionamiento estratégico, proporcionando así a los directivos de las empresas instrumentos que le sirvan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

1.3 Adaptaciones del *Balanced Scorecard*.

A través de esta categoría se buscó construir un referente académico basado en estudios similares u homólogos al que se propone en este texto, a fin de que permita establecer un punto de partida que conduzca acoplar la herramienta de gestión contable a la empresa objeto de estudio; para ello se acudió a la revisión de tres textos académicos entre los cuales se hallan trabajos de grado y apartados de revistas de carácter nacional e internacional.

En diversidad de países el Cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard*, se ha utilizado como herramienta de gestión para fortalecer sectores de la economía carentes de una estructura administrativa cuyos objetivos estén enlazados con sus procesos operativos; tal es el caso de las tres investigaciones que se presentan a continuación.

En Colombia por ejemplo Cortés y Gaviria (2011) crearon un BSC para una empresa sin ánimo de lucro dedicada a la comercialización de café, teniendo en cuenta que este es “uno de los principales productos de exportación de nuestro país” (p. 24)

De un talante similar al estudio enunciado en el párrafo anterior, aparece un texto desarrollado en Argentina, cuyo objetivo “propone un CMI ganadero de tipo genérico o básico, pensado para una empresa de cría bovina (Rodríguez, Ponssa y Sánchez, 2009, p. 3). Los autores de este estudio afirman que el diseño de este *Balanced Scorecard* constituye un desafío enriquecedor en tanto que los obligó a precisar los objetivos estratégicos en torno a las perspectivas del BSC y su correlación con la empresa. Esto que para ellos se concretó como un desafío, a esta investigación sirve de referente a la hora de desarrollar sus objetivos específicos.

En adición a lo anterior, Olarte y García, (2019) sostienen que “su implantación en muchas ocasiones no se traduce en los resultados esperados inicialmente y es necesario tomar en consideración factores claves de éxito y mejores prácticas utilizadas en casos exitosos de implantación” (p. 24). García y Olarte (2009) afirman que “contar con un apoyo y patrocinio decidido de los directivos, divulgar y alinear a la organización alrededor de la estrategia, implementar programas de incentivos económicos y compensación a los empleados de acuerdo con el cumplimiento de metas y objetivos y definir iniciativas estratégicas como productos del proceso de gestión estratégica de la organización, facilita la implantación del BSC y de igual forma aumenta sus probabilidades de éxito.” (p. 72).

No obstante, lo consignado en el párrafo anterior no garantiza por sí solo el éxito en la implantación de la herramienta. En adición, es necesario tener en cuenta otras consideraciones como por ejemplo las características de la organización objeto de implantación.

En la siguiente tabla se relacionan los textos de que trata esta categoría:

Tabla 3: Adaptaciones del Balanced Scorecard

TÍTULO	AUTORES	AÑO
Factores Clave De Éxito Para Una Implantación Exitosa Del Sistema De Gestión Estratégica “ <i>Balanced Scorecard</i> ”.	Olarte, Juan Pablo y Alberto García.	2009
El Cuadro de Mando Integral y su factibilidad de aplicación a empresas ganaderas de cría bovina.	Rodríguez, G., Ponssa, E., y Sánchez, D	2009
Creación del cuadro de mando integral para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.	Cortés Castillo, María Angélica, y Ana Patricia Gaviria Armero.	2012

Fuente: Elaboración propia.

Esta categoría permitió determinar que existen adaptaciones del BSC en el sector agropecuario a nivel nacional e internacional, adicional se amplió la postura de que si se puede adaptar esta herramienta a una microempresa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La contaduría como profesión está dotada de diversas herramientas y modelos que contribuyen en el desarrollo de una buena gestión, entre las cuales se encuentran los costos ABC, la gestión basada en actividades ABM, el *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral entre otros; No obstante se ha evidenciado que existe un prejuicio en torno a que algunas de estas herramientas solo se ajustan al sector de las grandes empresas, debido a que su aplicación demanda una gran cantidad de recurso económico y humano.

El reto principal de esta investigación consistió en realizar una aproximación de una de estas herramientas de gestión y adaptarlas a una *Famiempresa*. Luego de observar las características de la unidad económica objeto de estudio, se encontró que la empresa no está registrada en la Cámara de Comercio, no llevan una adecuada contabilidad ya que solo tienen conocimiento de los ingresos y egresos olvidando algunos costos fijos y variables en la producción, de igual forma se determinó que esta empresa no tiene unos empleados fijos y que el rotar de mano de obra puede ocasionar algunos inconvenientes en el proceso de producción y cosecha, no cuentan con canales de distribución, ni mucho menos proveedores ni clientes fijos; por ende se determinó que el sector a que pertenece se caracteriza por ser informal y además de ello, esta empresa basa sus decisiones entorno a sus ingresos y gastos descuidando por completo los demás elementos que conforman la entidad, lo cual genera que el crecimiento de estas entidades sea poco visible.

Al enunciar la problemática descrita en el párrafo anterior se pudo vislumbrar que la herramienta de gestión *Balanced Scorecard* también conocida como Cuadro de Mando Integral permite unir a través de sus perspectivas aquellos elemento que conforman la *Famiempresa* en aras de tener una información equilibrada desde todos los puntos de vista de la organización; reuniendo desde la parte financiera y no financiera hasta la información de resultados actuales y futuros; permitiendo la construcción de un sendero hacia la estabilidad y la sostenibilidad en el mercado de esta empresa.

Paralelo a ello, se considera que ayudar al comerciante informal a cimentar su negocio sobre bases sólidas hace parte de la responsabilidad social del Profesional contable, en tanto que aporta al fortalecimiento del sector comercial y contribuye al crecimiento económico de la región, dando como resultado la generación de más fuentes de empleo.

Para la ejecución de esta investigación se escogió una empresa familiar vinculada al sector Piñero, localizada en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao Cauca, tomando como base que en el municipio existe una producción considerable de este fruto. Adicional a ello se estimó que estos cultivos son mucho más rentables de lo que se cree; en contravía el manejo inadecuado y el desconocimiento de las finanzas de muchos de los pequeños empresarios dificulta la apreciación del progreso económico y sus rendimientos.

Con la implementación de esta herramienta también se propende generar motivación en otros comerciantes informales de diversos sectores, para que contraten personal contable que les ayude a emplear esta u otras herramientas que le permitan cimentar su negocio.

2.1 Formulación del Problema de Investigación.

¿Cómo diseñar un *Balanced Scorecard* que se adapte a una *Famiempresa* productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao?

2.2 Sistematización del Problema

- ❖ ¿Cuál es el estado de la *Famiempresa* productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao, con respecto a las perspectivas del *Balanced Scorecard*?
- ❖ ¿Cómo debe ser la estructura Organizacional y el direccionamiento estratégico que permita desarrollar las perspectivas del BSC, en una *Famiempresa* productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao?
- ❖ ¿Cómo determinar las perspectivas del *Balanced Scorecard* para una *Famiempresa* productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao?
- ❖ ¿Cómo construir el mapa estratégico con sus respectivos indicadores para una *Famiempresa* productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar un *Balanced Scorecard* para una *famiempresa* productora de piña en la vereda Bajo San Francisco Del Municipio de Santander de Quilichao.

3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Diagnosticar el estado de la de la *famiempresa* productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao, con respecto a las perspectivas del *Balanced Scorecard*
- ❖ Establecer la estructura organizacional y el direccionamiento estratégico de una *famiempresa* productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao que permita desarrollar las perspectivas del BSC
- ❖ Determinar las perspectivas del *Balanced Scorecard de una famiempresa* productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao
- ❖ Construir el mapa estratégico con sus respectivos indicadores para una *famiempresa* productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao

4. JUSTIFICACIÓN

Con esta investigación se buscó beneficiar a las microempresas del sector agropecuario, especialmente a una *famiempresa* productora de piña ubicada en la vereda Bajo san Francisco del municipio de Santander de Quilichao Cauca, esta segmentación se realizó, ya que en Colombia las microempresas representan más del 60% del total de las empresas (Santa María y Rozo, 2009) y en este municipio gran parte de estas entidades son informales y no llevan un adecuado manejo de su actividad.

Ahora bien, con la aplicación del *Balanced Scorecard* a este tipo de entidades se buscó que el microempresario tenga una visión más amplia de lo que es su negocio, a través del estudio de las cuatro perspectivas que conforman la herramienta de Gestión y así lograr desarrollar estrategias que les permita tener una mejor estabilidad económica y por ende la formalización de las misma; además, con esta investigación se pretende retribuir a la zona por el hecho de incentivar el desarrollo y el avance de la educación permitiendo que un claustro educativo de Valle del Cauca opere en su territorio en koinonia con otras universidades.

Sin embargo, se evidenció que uno de los inconvenientes que se presentaba en la zona con el pasar del tiempo fue la creciente oferta de profesionales contables y campos de actuación poco visibilizados, por lo que el egresado o estudiante termina desplazándose hacia otras ciudades a ejercer su profesión generando un incremento en costo de vida de dichos profesionales.

Por ello, se buscó con esta investigación mostrar nuevos campos de actuación como por ejemplo la actividad agrícola, que constituye una gran oportunidad para el desarrollo del profesional contable otorgando nuevos retos en pos de la construcción de nuevas sendas del conocimiento puesto en acción, que conlleva un ejercicio de rigor académico enfocado en la construcción de nuevas alternativas de desarrollo.

De otro lado, el programa académico de Contaduría Pública de la Universidad del Valle señaló en su proyecto educativo (PEP) que “desde sus inicios se ha preocupado por contribuir al desarrollo económico, social y cultural del Valle del Cauca y del país” a través de una filosofía que radica en “formar y educar integralmente”. A la luz de ello se considera que esta investigación está dentro de los lineamientos de la institución, en tanto que pretende generar desde la academia vías que conduzcan al desarrollo de la sociedad, impulsando a los contadores públicos a nuevos campos de aplicación que en otro tiempo se encontraban relegados.

Siguiendo con lo planteado en el PEP a nivel económico se estima que la aplicación de herramientas de gestión en empresas similares a la *famiempresa* objeto de

estudio, puede contribuir a la generación de empleo en la región en la medida en que coadyuven a la organización en la modernización administrativa.

Por último, en Colombia el sector agrícola constantemente recurre a las vías de hecho para tratar de garantizar el cumplimiento de sus derechos, dicha afirmación se sustenta en los múltiples bloqueos a carreteras principales que registra la historia colombiana. Pese a ello el departamento del Cauca ha sido en repetidas ocasiones escenario de estas manifestaciones; en contravía, a través este proyecto se propende entre líneas aportar un grano de arena a la solución de esta problemática¹, yendo al sector rural a construir relaciones con la academia que le ayuden al campesino a cimentar su negocio sobre bases sólidas. Paralelo a ello, se consideró que ayudar al agricultor hace parte de la responsabilidad social del Profesional contable, en tanto que aporta al fortalecimiento de este sector y contribuye al crecimiento económico de la región, dando como resultado la generación de más fuentes de empleo.

¹ Si bien es cierto que esta investigación no puede asegurar el hecho de que a la población campesina se le garantice el cumplimiento de sus derechos, si puede proveer herramientas para que el agricultor cimente su negocio sobre bases sólidas y a razón de ello se plantea el diseño de un *Balanced Scorecard* para una *famiempresa* de la Vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao cauca.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 Marco Teórico

Según Daros (2002), el Marco Teórico es un conjunto de teorías que sirven de referencia durante el proceso de investigación y tiene como finalidad unir el problema planteado con la metodología. Por ello y para efectos de este trabajo a continuación se exponen las teorías utilizadas.

5.1.1 Teorías Organizacionales.

A lo largo de la historia las teorías organizacionales han evolucionado, creándose y recreándose en el tiempo, dando con ello paso a los planteamientos de brillantes pensadores e investigadores de épocas pasadas y presentes con sus diferentes posturas y perspectivas, respecto de las organizaciones.

De acuerdo con Dávila L. D. (2001) las organizaciones son entes sociales constituidos intencionalmente por personas, orientados hacia el logro de objetivos mediante el trabajo humano y los recursos materiales.

El estudio de factores como el trabajo humano y los recursos materiales dados en términos de capital, tierra y tecnología, han dado lugar a la creación de diversas escuelas de pensamiento que se encuadran dentro de las teorías organizacionales, coadyuvando a la construcción de un marco teórico que permita dar cuenta de la realidad propia de los entes sociales. Dicho esto, en palabras de Dávila L. D. (2001) se puede describir “Como el conjunto de conceptos, categorías y conjuntos de hipótesis destinadas a describir y explicar la vida de las organizaciones” (p. 5).

En adición, el autor citado en el párrafo anterior expone que, las teorías organizacionales gozan de un cimiento multidisciplinar que permite que en sus construcciones teóricas, metodológicas y prácticas intervengan disciplinas como la psicología, la sociología, las ciencias políticas, la ingeniería industrial y la administración, entre otras.

Cronológicamente, las diversas teorías y sus pensadores se han ido ubicando en la historia, conformando lo que Zapata, Murillo, y Martínez, (2006) denominan grandes paradigmas en el desarrollo del pensamiento administrativo; estos autores afirman la existencia de cuatro grandes paradigmas que presentan de manera desagregada y fácil de comprender las diversas escuelas y perspectivas que hacen parte de ese marco de teorías organizacionales mencionado en líneas anteriores; vale la pena

aclarar que estos autores conciben las organizaciones desde un punto de vista administrativo.

A continuación, se hará un esbozo breve de los planteamientos de Zapata, *et al.* (2006), a fin de establecer un horizonte claro referente a la evolución de las teorías organizacionales.

a. Paradigma² Clásico o Tradicional.

De acuerdo con de Zapata, *et al.* (2006), el inicio y auge de este paradigma tuvo lugar entre los años 1870 y 1930 y estuvo conformada principalmente por cuatro perspectivas o escuelas, así:

De un lado apareció la *administración científica*, con pensadores como Adam Smith, *Charles Babbage* y *Frederick Winslow Taylor*; cuyos descubrimientos giran en torno a la división del trabajo, la mano invisible, la reducción de costos y la racionalización del trabajo. Seguido por la *administración Industrial y general* desarrollada principalmente por *Henry Fayol*.

Henry Fayol, considerado como pionero de la doctrina administrativa, trajo a la luz “una serie de operaciones que hoy en día pueden parecer bastante obvias” (Zapata, *et al.*, 2006, p. 65); Fayol señala que existen seis operaciones que ocurren de forma simultánea en la cotidianidad de las organizaciones, -estas son: técnicas, comerciales, financieras, de contabilidad, de seguridad y administrativas-, que dentro de los entes sociales se evidencia un proceso administrativo conformado por cinco elementos -prever, organizar, mandar, coordinar y controlar- así como catorce principios administrativos entre los cuales destacan la disciplina, la división del trabajo, la remuneración, la jerarquía y la equidad entre otros.

Más tarde aparece *Max Weber*, precursor de la *administración burocrática*; la centralidad de esta escuela de pensamiento “se configura en la forma racional de ejercer la dominación con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, y se orientan al cumplimiento de fines emanados del ejercicio propio de la dominación” (Zapata, *et al.*, 2006, p. 67)

La culminación de este paradigma, tiene lugar con el establecimiento de las *ciencias del comportamiento*, con ilustres como Elton Mayo fundador de la *escuela de las relaciones humanas*, *Maslow* y *Herzberg* con la teoría de las necesidades y *McClelland* con la teoría de las necesidades aprendidas.

² De acuerdo con Ballina (2004, p. 1) un “paradigma es un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos adopta.”

Zapata, *et al*, (2006) afirma que “este paradigma apunta a lograr una máxima eficiencia ubicando el “hombre correcto en el puesto correcto”, haciendo especial énfasis en la orientación de las tareas y privilegiando la dimensión económica del hombre.” (p. 60). No obstante, en las últimas líneas descriptivas de este paradigma estos autores señalan apoyados en *Aktouf* (1998) que la escuela clásica está llena de insuficiencias.

Con esto último se da apertura al siguiente paradigma, a través del cual se reforzaron algunos planteamientos y se avanzó en las construcciones teóricas referentes a las organizaciones.

b. Paradigma Neoclásico o Reformista.

Más adelante, aparece el paradigma neoclásico o reformista desarrollado en las décadas comprendidas entre 1940 y 1970, conformada por cuatro escuelas de pensamiento, delineadas a continuación.

En primera instancia, aparece la teoría general de los sistemas, planteada en principio por un biólogo y posteriormente adaptada a la administración por *Katz y Kahn*; “este enfoque considera la organización como un sistema abierto que insume y produce para el ambiente a través de sus fronteras” (Zapata, *et al.*, 2006, p. 71). Con esta teoría se abre un nuevo horizonte para el estudio de las organizaciones desde la perspectiva administrativa, en tanto que permite concebir estas instituciones como un sistema social abierto inmerso dentro de un supra sistema llamado sociedad, cuyas interrelaciones tienen efectos directos entre las dos partes.

Zapata, *et al*, (2006) afirman que esta teoría aparece como un elemento integrador y base de entendimiento de las teorías organizacionales (p. 72).

En segunda instancia, se encuentra la escuela *de la toma de decisiones*, a la que se encuentran adscriptos pensadores como *Herbert Simon* con la teoría de la racionalidad limitada que contribuyó con una nueva dimensión a la toma de decisiones gerenciales. En tercera instancia, Zapata, *et al* afirman que surge la administración por objetivos A. P. O. planteada por Peter Drucker.

En cuarta y última instancia, Zapata, *et al*, (2006) exponen el modelo de planeación estratégica bajo los planteamientos de *K. Andrews* (1963), asociándolo a otros autores como *Chandler* (1962) que afirma que la “estructura sigue a la estrategia” y a *Mintzberg* (1998) que identificó diez escuelas relacionadas con el pensamiento estratégico; los enfoques de estas escuelas están direccionados a aspectos normativos, descriptivos y taxonómicos de la estrategia.

La planeación estratégica surge en la década de los 60, en un momento en que el entorno de las organizaciones estaba cambiando, pasando de ser tranquilo a agresivo; Zapata, *et al.*, (2006) afirma que, “como respuesta a estas circunstancias se desarrolló una serie de herramientas mejoradas para la planeación estratégica y empezó a notarse como las empresas que usaba bien la planeación estratégica, superaban a aquellas que no lo hacían” (p. 78).

La planeación estratégica tiene como objetivo de acuerdo con Zapata, *et al.*, (2006), posicionar a la empresa en un lugar de éxito en el entorno que la rodea, sostiene que para alcanzarlo “es necesario estudiar varios factores como por ejemplo las necesidades de los clientes, lo que está haciendo la competencia, los recursos que se disponen, de manera que tenga claridad en cuanto a la definición de su misión, es decir, su razón de ser” (p. 78).

Es ese sentido, es importante mencionar que la planeación estratégica cuenta con diversas fases, entre las cuales se destacan formular los objetivos, analizar las condiciones internas de la empresa, analizar el ambiente externo de la empresa, verificar que el plan que se trazó sea viable y coherente y formular diversas y posibles alternativas estratégicas que sirvan para alcanzar los objetivos propuesto (Zapata, *et al.*, 2006).

Para concluir con lo que a este paradigma se refiere, se considera pertinente citar lo siguiente, “El paradigma neoclásico se desarrolló bajo la gran expansión económica posterior a la crisis de 1929, expansión que trae consigo una gran complejidad a las crecientes organizaciones, un nuevo racionalismo y una idea de proceso administrativo planteado por *Henry Fayol* mucho más fortalecido.” (Zapata, *et al.*, 2006, p. 70).

c. Paradigma de Capitalismo Industrial.

Este paradigma de acuerdo con Zapata, *et al.* (2006), está integrado por cuatro escuelas y tuvo lugar entre 1945 y 1990, inicia con la *Calidad Total* exponiendo las contribuciones de *Demin* (1945), *Ishikawa* (1960) y *Juran* (1980), quienes sustentan planteamientos como el hecho de que “la garantía de calidad en los productos es el objetivo de todos los procesos comprometidos en el proceso productivo” (p. 83) y duras críticas a *Taylor* (1911), en torno a que si trabajador es tratado como máquina pierde todo interés en el trabajo (Zapata, *et al.*, 2006.).

Seguido de esto, se expone que en la década de los 80 la cultura organizacional, causó gran revuelo en cuanto a lo que a teorías de la organización se refiere, pues fue traído a luz este concepto para el hemisferio occidental tras la transformación y

crecimiento precipitado de la industria japonesa, que rápidamente penetró los mercados mundiales, impulsados por una cultura organizacional diferente al resto de las otras compañías alrededor del mundo (Zapata, *et al.*, 2006).

Más tarde, Omar *Aktouf* Plantea un *management* renovado, a través de críticas al tipo de pensamiento admirativo orientado a la excelencia empresarial y la calidad total; *Aktouf* clasifica a los hombres dentro de las organizaciones en dos grupos, por un lado, los empleados y por otro los empresarios y administrativos líderes. Finalmente, enuncia el mantenimiento productivo total.

Se hace pertinente, el indicar que este paradigma tiene lugar después de la Segunda Guerra Mundial, y tiene como principales temas, los orientados a “lo social, lo humano, la participación, la confianza, la autonomía del trabajador, el empoderamiento, el trabajo en equipo y en general todo aquello que tiene que ver con el “Homo Social”” (Zapata, *et al.*, 2006, p. 80).

d. Paradigma de Capitalismo Financiero.

El último paradigma expuesto por Zapata, *et al.* (2006), lleva por título Capitalismo Financiero y data desde 1993 hasta lo que va corrido del siglo XXI, se encuentra conformado por temas como la reingeniería, el *outsourcing* -sub contratación-, el *benchmarking* y las empresas virtuales.

En cuanto a la reingeniería, afirma que de acuerdo con *Champy* (1993) se refiere al rediseño de las prácticas productivas y administrativas de la empresa; “define el *outsourcing*, como un servicio exterior a la compañía que actúa como extensión de los negocios de la misma.” (Zapata, *et al.*, 2006, p. 90). En cuanto a las empresas virtuales afirma que están dentro de los nuevos estilos de trabajo.

Con ello se da por concluido el esbozo breve, propuesto para la evolución de la teoría de las organizaciones que planteaba establecer un horizonte claro referente a la evolución de las teorías organizacionales y se procede a enunciar el por qué y el para qué de la teoría de las organizaciones dentro de esta investigación.

Intrínsecamente, el objetivo de presentar las generalidades de la evolución teórica en torno a las organizaciones, radica en construir una mirada alrededor de la empresa objeto de estudio y la herramienta de gestión que se pretende diseñar; se considera que la evolución de las teorías organizacionales es el medio para lograr esto y con ello, se procura lograr describir y explicar la vida de la organización y la utilidad de la aplicación de la herramienta de gestión en la misma.

Si bien es cierto, por falta de conocimiento parece el pueblo; y parte del conocimiento radica en conocer las bases y fundamentos sobre los cuales se establecen las

prácticas o modelos que a diario se ponen por obra en la cotidianidad de los seres humanos. Para el caso de esta investigación resulta pertinente e hiperactivo conocer las teorías organizacionales sus bases y sus conceptos, puesto que, esto permite el desarrollo de una mirada amplia y sin sesgos de la organización en la que se pretende llevar a término la investigación.

Verbigracia de ello, es lo expuesto en el paradigma clásico, pues se considera de gran relevancia para esta investigación los descubrimientos de Fayol con su teoría administrativa desarrollada a través de los procesos, principios y operaciones de la empresa, eso no sin dejar de lado, a Elton Mayo con teoría de las necesidades y las relaciones humanas al interior de la organización que sirven de apoyo para visualizar la *Famiempresa* objeto de estudio.

De otro lado, el paradigma neoclásico contribuye significativamente a esta investigación en tanto que, provee una visión sistémica de la organización, dando con ello gran luz acerca de las interrelaciones existentes tanto en los procesos internos de la entidad, como las de la empresa con su entorno. En ese mismo sentido, se enuncia la planeación estratégica y las herramientas gerenciales que emergen de esta, así como el aporte de claridad referente a los pasos para la construcción de la planeación estratégica, que resulta de gran pertinencia para los intereses de esta investigación.

Seguido, El paradigma de capitalismo industrial expone la calidad total, apoyándose en *Juran, Deming e Ishikawa*, esto puede servir de soporte para la implementación del BSC en la organización. Adjunto a ello aparece la mirada humana de la organización estructurada por *Aktouf* que, trae consigo aportaciones significativas a esta investigación en tanto que, se reafirma la mirada de la *Famiempresa* objeto de estudio como un ente social.

Se percibe, de que pese a que las organizaciones son entes sociales también tienen su propia cultura y esto según *Zapata et al*, tiene implicaciones directas en el éxito y crecimiento de la compañía.

Finalmente, el paradigma del capitalismo financiero provee nuevos horizontes para la *famiempresa*, un ejemplo de ello son las empresas virtuales tan nombradas hoy por hoy, que se considera puede ser una recomendación para los empresarios encaminada a la modernización administrativa del ente social.

De acuerdo con lo expuesto en los cuatro ítems anteriores, se puede inferir que el *Balanced Scorecard* pese, a que nace mucho después de que se gesta el paradigma neoclásico o reformista, está fuertemente influenciado por esta corriente teórica; basta con recordar los planteamientos de *Zapata, et al. (2016)*, referentes a la planeación estratégica y las herramientas de gestión emergentes como

consecuencia de los cambios bruscos que enfrentaba el entorno organizacional de las entidades alrededor del mundo, una vez ocurrida la crisis financiera de 1929, en Estados Unidos; así, como la descripción el proceso de creación de la estrategia y su relación con la misión de la empresa -esto es la razón de ser- a fin de alcanzar los objetivos propuesto. Para conjeturar una posible afinidad entre esta herramienta y la teoría descrita.

En sustento de lo anterior, se cita lo siguiente:

“El *Balanced Scorecard* –también llamado Cuadro de Mando Integral– se considera como uno de los más **importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años** (*Negrita por fuera de texto*) [...] se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas.” (Fernández, 2001, p. 32.).

La cita anterior, da pie, a que se visualice el *Balanced Scorecard* como una herramienta que sirve de ayuda y apoyo en procesos de modernización administrativa de las organizaciones, esta afirmación cobra aún más sentido al observar lo dicho por Dávila A. (1999), quien atestigua que “Sin duda, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se cimenta en un modelo de negocio.” (p. 36).

En últimas y tras la información consignada en este capítulo, se puede inferir que el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral ha surgido como una herramienta de gestión empresarial, producto de la evolución teórica en torno de las organizaciones; orientada a enlazar los objetivos del ente social con las estrategias a fin de alcanzar el cumplimiento de la visión de la compañía;³ teniendo en cuenta que la empresa se concibe como un ente social integrado por un grupo de personas, tendiente a la realización de objetivos mediante el desarrollo de procesos que interrelacionados conforman un gran sistema vivo y dinámico, dotado de cultura, principios y valores propios.

5.2 Marco Conceptual

De acuerdo con Canales, Pineda y Alvarado (1994) citados por Daros (2002), un marco conceptual es un apartado de la investigación en el que “se analizan y articulan los conceptos básicos aplicables al tema en estudio... los conceptos seleccionados se reúnen y convierten en bloques de construcción que sirven de guía a la investigación (2002, p. 82)”.

³ Con ello no se afirma que es la única herramienta emergente de esta evolución teórica.

Es por ello, que a continuación se detallan los conceptos que fueron utilizados para esta investigación.

5.2.1 Balanced Scorecard:

El *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral se constituye a sí mismo como un balance de la organización que va más allá de los aspectos financieros, puesto que en su análisis involucra además de esta, otras perspectivas de la empresa, como son los clientes, los procesos internos y el conocimiento y aprendizaje.

Ampliando un poco lo expuesto en el párrafo anterior, se cita a Fernández (2001), quien afirma que “El *Balanced Scorecard* es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.” (p.32).

Para ello se vale de diversos procesos, verbigracia la determinación de perspectivas de finanzas, cliente, procesos Internos y el Crecimiento y Aprendizaje. Seguido por la construcción de mapas estratégicos subdivididos por las áreas antes mencionada y medidos a través de indicadores y razones.

De acuerdo con Fernández (2001) La determinación de estas perspectivas, depende en gran medida a la respuesta de los siguientes interrogantes:

“Perspectiva financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?”

Perspectiva del cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?”

Perspectiva interna: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?”

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?” (p. 34).

En consecuencia, las respuestas a los interrogantes anteriores se convierten en objetivos estratégicos, que serán plasmados en mapas. Para lograr el cumplimiento de dichos objetivos se requiere de planes de acción que están conformados por las estrategias que dan soporte y viabilidad al objetivo planteado.

Finalmente, se realiza la medición del avance de los objetivos por medio de indicadores financieros y no financieros.

5.2.2 Famiempresa:

Para empezar, Gallo y Domenec (2004), citados por Botero, Molina, y Montoya (2016) afirman que una “definición precisa de las empresas de familia está aún muy lejana; sin embargo, las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa” (p.120).

Por otra parte, Gutiérrez (2002) citado por Botero *et al* (2016) sostiene que

“la comunidad académica en algunas ocasiones tiende a confundir el concepto empresa familiar con pequeña y mediana empresa, sin reconocer que un gran número de las mayores empresas de un país son empresas familiares. También confunden el término con cualquier tipo de negocio “individual” o “artesanal” que las personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de la familia, pero sin intención de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen” (p. 119).

No obstante, Segovia (2012) plantea que “las *Famiempresa* son un compuesto de dos organizaciones, dos subsistemas con vida propia, con dinámicas, vínculos y redes, interrelaciones internas y externas...” (p. 7).

Segovia (2012) realiza estas afirmaciones basándose en otros autores como Miguel Gallo (1997), quien define la empresa familiar como “Aquella en la cual parte de la propiedad (con frecuencia la mayoría) es poseída por un familiar, alguno o varios de los propietarios, dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en ella y tienen incorporadas al menos dos generaciones” (p. 22).

Del mismo modo, Segovia (2012) referencia a Ernesto Poza (2005), para definir a la empresa familiar como:

“Aquella en la que un emprendedor o director de la actual generación y uno o más integrantes de la familia influyen en la dirección, control de la propiedad, preferencias estratégicas, la cultura (la relación entre familia y negocio define la cultura) y los valores que le imprimen (...) El resultado es una combinación única de subsistemas (familiar, administrativo y de propiedad) que forman todo un sistema de la empresa familiar, formando una capacidad de adaptación significativa y una ventaja competitiva o fuente de vulnerabilidad ante el cambio generacional” (p. 22).

En el documento de Botero, Molina, y Montoya (2012) también se encuentra el significado de empresa que otorga Kets donde manifiesta que “en estas empresas, la familia conforma su principal talento humano, el cual influye de manera significativa en su desempeño. La influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad, ya sea a través del trabajo en la entidad, es la que determina las potencialidades y, a su vez, las debilidades en este tipo de organización” (p. 123).

Luego de la revisión bibliográfica relacionada en párrafos anteriores, se determinó que para efectos de este trabajo *Famiempresas* se define como la unidad productiva que está compuesta por capital y talento humano proveniente del núcleo familiar y la cual en la mayoría de los casos es dirigida por algún miembro de la familia, en muchas ocasiones este tipo de empresas pertenecen al sector informal debido a que los propietarios carecen de conocimientos técnicos y legales que les ayude a formalizar la entidad.

No obstante, las empresas Familiares o *Famiempresas* se caracterizan porque su control lo ejercen uno o varios miembros de la familia, además de que la dirección pasará de generación en generación evitando al máximo otorgar la administración a terceros.

5.2.3 Estructura Organizacional:

En aras de precisar una definición académica de lo que es una estructura organizacional, se acudió a la revisión de los planteamientos de algunos autores relacionados con el tema, por una parte *Robbins y Coulter* (2015) afirman que la estructura organizacional “Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización.” (p.234).

De otro lado, *Daft* (2000) define la estructura organizacional a través de tres puntos, indicando que esta señala las relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores. Para *Daft* la estructura organizacional también “identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total” e “incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos” (p. 90).

El planteamiento esbozado por *Daft* (2000), se pueden resumir especificando que la estructura organizacional está compuesta por “...actividades de trabajo requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental...” (p. 101).

Basando en lo anterior se puede concluir, que las actividades de trabajo requeridas implican la construcción de departamentos que a su vez están compuestos por diversas tareas o procesos específicos; dentro de estos departamentos deben existir relaciones de subordinación, esto es, que necesitan de alguien que lidere el

desarrollo de los procesos y de un equipo de trabajo que sea liderado en la ejecución de dichas tareas, ello, da como consecuencia que dentro de cada organización exista un grupo de departamentos interrelacionados que terminan por ser presentados en un organigrama general.

5.2.4 Direccionamiento Estratégico:

“La dirección estratégica de la empresa es un fenómeno altamente complejo al tener como objeto de estudio la forma en que una organización busca la adaptación a su entorno, en competencia con otras organizaciones, en un proceso continuo en el tiempo.” (Chávez, Mejía y Grant 2011, p. 29). Por lo que se consideró pertinente citar los textos de Chávez, Mejía y Grant (2011) y Aguilera y Riascos (2009), titulados “*El rol de la dirección estratégica en las empresas*” y “*Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC*” respectivamente, dada la complejidad antes mencionada, a fin de erigir un concepto de Direccionamiento estratégico.

En la investigación realizada por Aguilera y Riascos (2009) se plantean algunas definiciones de dirección estratégica sustentadas en cita a otros autores como por ejemplo Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) quienes expresan que “**la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito**” (*Negrita por fuera de texto*) (p. 130), Goodstein et al afirman que es necesario que todas y cada uno de las personas implicadas en la ejecución del plan estratégico estén comprometidas con ello, lo que repercute en el hecho de que la dirección estratégica se diferencie de otros sistemas de planificación enfocados únicamente en la consecución de metas y objetivos. Adicional a ello, indican que “este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo” (Aguilera y Riascos 2009, p. 130).

De igual forma, Aguilera y Riascos (2009) mencionan a otros autores como Dess y Lumpkin (2003) indicando con ello que la dirección estratégica es “**el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas**” (*Negrita por fuera de texto*) (p. 130). Dess y Lumpkin (2003) afirman también que la dirección estratégica requiere que se realice tres procesos de forma continua. Dichos procesos son análisis, decisión y acción, desglosados como aparece a continuación:

“En primer lugar, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización; en segundo lugar, las decisiones, que por lo general responden a dos preguntas básicas: ¿en qué industrias deberíamos competir? y ¿cómo deberíamos competir en dichas industrias?; y en tercer lugar, se encuentran las acciones que deben adoptarse, tanto para lograr responder a las preguntas básicas, como para no desviarse de las metas estratégicas.” (Aguilera y Riascos 2009, p. 130)

De otro lado, Aguilera y Riascos (2009) citan también a Jarillo (1992), quien plantea que **"la dirección estratégica es aquella, [...] que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva"** (*Negrita por fuera de texto*) (p. 130).

Finalmente, Chávez, Grant y Mejía (2011) advierten que el concepto de dirección estratégica "...es relativamente joven, pero ha sido de gran impacto en el crecimiento de las organizaciones. Dados los muchos retos y oportunidades que existen en los mercados globales..." (p. 29). Chávez *et al*, Apoyados en diversos autores conceptualizan a la dirección estratégica como aquel término que vino a sustituir lo que antes se conocía como política de empresa, para abrir nuevos horizontes entorno de la consecución de metas y objetivos, basado en que una organización debe responder a los constantes cambios que ocurren en su entorno, adaptándose de forma que pueda responder a las "amenazas y oportunidades que derivan de las características estructurales"(p. 30) del medio que las rodea (Chávez, Mejía y Grant, 2011 p. 30).

Así las cosas y basado en los conceptos expuestos por los autores anteriormente referenciados, se procede a concluir con una definición de dirección estratégica, indicando que esta hace referencia a la ejecución de la dirección organizacional por medio de un plan estratégico que va más allá del mero cumplimiento de metas y objetivos, puesto que permite la construcción de ventajas competitivas que diferencian a la compañía de otras. Simultáneamente, constituye un reciente modelo de dirección empresarial, que permite responder a las oportunidades y amenazas del entorno, esto constituye un avance sin igual en la dirección de las compañías, pues describe el paso de los modelos de dirección rígidos y cerrados a modelos de dirección estratégica abierta que interactúan con el mercado cambiante que la rodea, algo similar a lo enunciado en la teoría de los sistemas.

5.3 Marco Contextual

A través del presente marco contextual se presenta al lector una descripción breve del lugar o ambiente donde se ubica el fenómeno o problema de investigación objeto de estudio.

5.3.1 Localización geográfica.

El municipio de Santander de Quilichao está ubicado en el suroccidente de Colombia y en el nororiente del departamento del Cauca a 1071 metros sobre el nivel del mar (msnm), en los 3° 00´ 47" latitud norte y 2° 23´ 38" longitud oeste, con una temperatura promedio de 26° C (Figura 1). Su extensión es de 518 km², con siete centros poblados, 104 veredas y cinco cabildos indígenas. Tiene una población triétnica de 80282 habitantes con una distribución porcentual equitativa entre las áreas urbana y rural, constituida por 47,2 % de mestizos, 33,4 % de afro descendientes y 19,4 % de indígenas, de la etnia Páez en su mayoría. La economía está basada en ganadería extensiva y agricultura con cultivos como café, caña de azúcar y piña. (Páez, y otros, 2008).

Ilustración 1: Ubicación del Departamento del Cauca en el mapa de Colombia y de Santander de Quilichao en el mapa del Departamento del Cauca⁴



Fuente: Tomado de: <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Galeria-de-Mapas.aspx#lg=1&slide=2>

⁴ Los nombres de los mapas fueron modificados, puesto que en la imagen original se dificulta la lectura.

5.3.2 Reseña Vereda Bajo San Francisco⁵

La vereda Bajo San Francisco está ubicada al occidente del municipio de Santander de Quilichao Cauca, colindando a sus alrededores con otras veredas como Mazamorrero, Guadualito Bajo, Filadelfia; Los Pinos y Alto palmar; categorizada como sector cinco dentro de la localidad de Santander de Quilichao. Actualmente cuenta con un Consejo Comunitario De Negritudes conocido como San Juan De Garrapatero, que se encuentra adscrito a la Asociación De Consejos Comunitarios Del Norte Del Cauca (ACONC); esta última está conformada por 42 consejos comunitarios pertenecientes a diferentes zonas del departamento.

Pese a que esta zona es considerada como territorio ancestral afro descendiente, su población está conformada por mestizos, indígenas y afros, siendo estos postreros los fundadores de la vereda. Cuenta con una Institución Educativa llamada Bajo San Francisco que acoge tanto a los a la población estudiantil que hay dentro del territorio del Bajo San Francisco, como a la que se encuentra en las veredas circunvecinas. Tiene su propio cementerio, una cancha de fútbol, una tienda comunitaria y dos iglesias.

En la región predomina la actividad agrícola, siendo sus fuertes el cultivo de Yuca, la caña de azúcar, el chontaduro, tomates, habichuelas y la piña, adicional a ello cuenta con un trapiche comunitario que es reconocido en Santander de Quilichao por su amplia producción y distribución de panela; cuenta con tres afluentes hídricas entre las cuales se encuentran dos quebradas y un río, su clima se caracteriza por ser tropical y en cuanto a su geografía se puede acotar que es mayoritariamente montañosa.

Dentro de las actividades culturales y deportivas destacan la práctica de fútbol, esgrima y el festival de caña panelera que se realiza cada año en donde es elegida una reina de la vereda.

Por lo antedicho, se puede inferir que la vereda Bajo San Francisco es un territorio fructífero, y en efecto lo es, no obstante, la carencia de profesionales orientados al área financiera y contable ha ocasionado que la población campesina que reside en esta zona, no cuente con las herramientas adecuadas que les coadyuven a cimentar su actividad económica sobre bases sólidas.

⁵ Esta información fue proporcionada por el vicepresidente de la Junta de Acción Comunal y Palenque de Recreación y Deporte de la Vereda Bajo San Francisco. Miembro activo de Consejo Comunitario de la zona.

5.4 Marco Legal

El marco legal representa para la investigación, los lineamientos normativos y legales que regulan la materia objeto de estudio; es por ello que se considera de suprema importancia referenciar en este apartado la norma magna de Colombia mejor conocida como Constitución Política de 1991, porque es considerada como el principio general de las regulaciones normativas y legales vigentes en el país, esto es que no puede coexistir con ella una norma, regulación o ley que vaya en contra de lo que está redactado sus páginas.

En consecuencia, ajustándose con los objetivos de la presente investigación se resolvió citar tácitamente los artículos relacionados con el sector agrario y campesino consignado en las **Constitución Política Nacional de 1991**, que rezan de la siguiente manera:

ARTÍCULO 64. Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.

ARTÍCULO 65. La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.

De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad.

ARTÍCULO 66. Las disposiciones que se dicten en materia crediticia podrán reglamentar las condiciones especiales del crédito agropecuario, teniendo en cuenta los ciclos de las cosechas y de los precios, como también los riesgos inherentes a la actividad y las calamidades ambientales.

En estos artículos se encuentran enunciadas las responsabilidades del Estado Colombiano de cara al agro y el campo, lo que para los intereses de este trabajo de grado resulta tener gran relevancia pues da lugar a profundizar en temas como el expuestos en el artículo 64 donde afirma que “**Es deber del Estado promover**” todo tipo de actividades y recursos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los campesinos.

De un talante similar está el tópico del artículo 65 con “**la especial protección del Estado**” en la producción de alimentos, que permite el planteamiento de postulados que den soporte a las perspectivas del BSC

De igual forma, se concurre en citar la **Ley 101 de 1993** dentro de la cual el gobierno ofrece prioridad a las actividades rurales garantizando crédito para los pequeños productores otorgando estos beneficios para la compra de tierras, maquinaria, equipos y demás bienes de capital necesarios para el desarrollo de las actividades agrícolas tal como se puede vislumbrar en los artículos 6 y 13 de esta Ley.

Dichos artículos están instituidos de la siguiente manera:

ARTÍCULO 6. En desarrollo del artículo 65 de la Constitución Política, el Gobierno Nacional otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, y su comercialización. Para este efecto, las reglamentaciones sobre precios, y costos de producción, régimen tributario, sistema crediticio, inversión pública en infraestructura física y social, y demás políticas relacionadas con la actividad económica en general, deberán ajustarse al propósito de asegurar preferentemente el desarrollo rural.

ARTÍCULO 13. OPERACIONES A CARGO DEL FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO. Además de los fines estipulados en el artículo 26 de la Ley 16 de 1990, la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario establecerá líneas de redescuento, dotadas del volumen suficiente de recursos y bajo condiciones financieras apropiadas, con el objeto de que los establecimientos de crédito puedan otorgar créditos en moneda nacional y extranjera

Seguido, se encuentra el **Decreto Único Reglamentario del Sector Agrario (Decreto 1071 de 2015)** especialmente el título 4 Fondo de Micro finanzas Rurales, Fondo de Fomento Agropecuario en el cual el gobierno nacional da luces sobre su apoyo económico al sector agrícola como una forma de fomentar su desarrollo.

Adicional a ello, para la construcción de este marco legal se tuvo en cuenta la situación rural actual del país; es por ello que se determinó referenciar el capítulo primero de los acuerdos de paz, firmados en el teatro Colón el día 24 de noviembre de 2016, en el Distrito capital de Bogotá titulado como “*Reforma Rural Integral*” (RRI).

Luego de realizar una revisión al texto de la reforma se encontró que esta poseía material valioso y enriquecedor para la construcción de esta investigación, pues provee fundamento legal a diferentes argumentos enunciados en ella y por

consiguiente da herramientas para el despliegue de las cuatro perspectivas del BSC y el posible crecimiento del campo.

El contenido de la Reforma Rural Integral (RRI) es resumida en sí misma con un acuerdo:

“...que contribuirá a la transformación estructural del campo, cerrando las brechas entre el campo y la ciudad y creando condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural. La “Reforma Rural Integral” debe integrar las regiones, contribuir a erradicar la pobreza, promover la igualdad y asegurar el pleno disfrute de los derechos de la ciudadanía.” (p. 7).

Una de las pretensiones del gobierno nacional a través de la Reforma Rural Integral es fomentar y promover las alianzas productivas entre pequeños, medianos y grandes productores, así como entre procesadores, comercializadores y exportadores del sector rural a fin de mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores.

Así las cosas, se hace ineludible el hecho de referenciar esta reforma dentro de este marco legal y aun dentro de la investigación ya que el objetivo de este trabajo es entre líneas ayudar a la *famiempresa* en su crecimiento y desarrollo.

Finalmente, se presenta a continuación el normograma que presenta información atinente a las normas, leyes y decretos que se tomaron en cuenta para la construcción de este marco legal; siendo consideradas estas como las más generales y concretas para los fines de esta investigación⁶.

⁶ No obstante, no se niega con ello el hecho de que existen además de esta diversidad de normas con un enfoque similar.

Tabla 4: Normograma

JERARQUIZACIÓN	NORMA	FECHA DE EMISIÓN	DESCRIPCIÓN	ARTÍCULOS/ PARÁGRAFOS /NUMERALES	ENTIDAD EMISORA	CARÁCTER
CONSTITUCIÓN POLÍTICA	CONSTITUCIÓN POLÍTICA	1991	CONSTITUCIÓN POLÍTICA	Artículos 64, 65 y 66	El pueblo de Colombia a través de la Asamblea Nacional Constituyente de 1991	NACIONAL
ACUERDO FINAL PARA LA TERMINACIÓN DEL CONFLICTO Y LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PAZ ESTABLE Y DURADERA	ACUERDO FINAL PARA LA TERMINACIÓN DEL CONFLICTO Y LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PAZ ESTABLE Y DURADERA	2016	Por medio del cual se acordó poner fin de manera definitiva al conflicto armado interno entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP	Punto 1: Reforma rural integral (RRI)	Alto Comisionado Para la Paz	NACIONAL
LEY	101 (Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero)	1993	Por medio de la cual se desarrollan los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución Nacional.	Artículos 6 y 13	EL CONGRESO DE COLOMBIA	NACIONAL
DECRETO	1071 (Decreto Único Reglamentario del Sector Agrario)	2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural	Título 4 Fondo de Micro finanzas Rurales, Fondo de Fomento Agropecuario	EL CONGRESO DE COLOMBIA	NACIONAL

Fuente: Elaboración propia

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de Estudio

Estudio Descriptivo.

El estudio descriptivo según Abreu (2014), “Realiza una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, bien detallada y exhaustiva de la realidad que se estudia. El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos por la academia.” (p.198).

Para términos de este trabajo la metodología que mejor se adaptó a las condiciones de la investigación es el de tipo descriptivo ya que este se adecua al tipo práctico y el modelo de investigación de dicha idea de negocio se desarrolla en el campo involucrando más al investigador.

6.2 Método de Estudio

Método Inductivo

Para efectos de esta investigación se planteó el uso del método inductivo, puesto que se pretende analizar los fenómenos particulares de un hecho con el propósito de construir conclusiones generales que puedan ser aplicadas en sucesos similares al que se esté estudiando

El método inductivo es considerado como un método científico que parte de hechos particulares para alcanzar conclusiones generales.

6.3 Fuentes de Información

Son fuentes de información todos aquellos manantiales de datos, susceptibles de proveer información útil, confiable, pertinente y veraz al investigador, a fin de este pueda constituir un fundamento sólido para el trabajo de investigación que se pretenda desarrollar.

Ciertamente, existen diversas fuentes de investigación, empero, para efectos la investigación enunciada en este proyecto se centrará la mirada en dos de ellos, las fuentes primarias y secundarias descritas a continuación

6.3.1 Primarias.

Las fuentes primarias son aquellas que emergen directamente de la interacción entre el investigador y objeto de estudio, suelen estar relacionadas con la problemática particular de que trata la investigación. Para el caso del trabajo de investigación de que trata este proyecto, se utilizaron las salidas de campo, los documentos obtenidos de mano del empresario y los relatos de los empresarios relacionados con la investigación.

6.3.2 Secundarias.

Las fuentes secundarias, son aquellas que provienen de ejercicios intelectuales de personas ajenas a la investigación o el objeto de estudio que se pretende desarrollar, a menudo expresan consideraciones generales de diversos tópicos.

Para el caso del trabajo de investigación de que trata este documento, se planteó el uso de los textos relacionados en los antecedentes del presente proyecto de investigación, los enunciados en las fases de la metodología, los referenciados en los marcos teóricos y conceptuales entre otros.

6.4 Técnicas de Investigación

Ruiz (2011), citando a Rojas Soriano, (1996-1997) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente:

“Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.[...] De igual forma hace referencia a la opinión de Rodríguez Peñuelas, (2008,10)” las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.” (p. 175).

Las técnicas de investigación son recursos o procedimientos de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento y se apoyan en instrumentos para guardar la información tales como: el cuaderno de notas para el registro de observación y hechos, el diario de campo, los mapas, la cámara

fotográfica, la grabadora, la filmadora, el software de apoyo; elementos estrictamente indispensables para registrar lo observado durante el proceso de investigación.

Para efecto de este trabajo las técnicas que se emplearon son las siguientes:

- ❖ Observación: Ruiz (2011) apoyado en Sabino (1992, 111-113) sostiene que, “la observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente y agrega: La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”. (p. 176).

Por tal razón esta técnica es muy importante ya que permite a los investigadores conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómeno, y para efectos de este trabajo al observar el entorno de la *famiempresa* se logró analizar su situación real.

- ❖ Entrevista: Ruiz (2011) una vez más se vale de Sabino, (1992:116) para afirmar que, “el cual comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. [...] El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportar datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.” (p.176).

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablar acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

Por lo tanto, fue de suma importancia realizar una entrevista con los propietarios de la *famiempresa* en aras de absorber información valiosa del tema, que solo ellos como propietarios tienen.

Por último, se concreta, el análisis simple de los documentos obtenidos de mano del empresario.

6.5 Fases de la Investigación

A continuación, se describe la metodología que se aplicó en el desarrollo de la investigación propuesta. Para ello se realizó en cuatro (4) fases relacionadas a continuación:

6.5.1 Diagnosticar el estado de la famiempresa productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao, con respecto a las perspectivas del Balanced Scorecard.

Se llevó a efecto, una primera fase de DIAGNÓSTICO en la que se realizó un estudio a la empresa a fin de determinar el estado de la misma en cada una de las perspectivas que propone el Balance Scorecard, esto se hizo tomando como base la categoría “1.1 Investigaciones relacionadas con la empresa y su entorno” y la categoría “1.3 Adaptaciones del *Balanced Scorecard*” referenciadas en los antecedentes de esta investigación.

Esto implica que se realizó un trabajo de campo teórico-práctico orientado hacia la estructuración de la herramienta de gestión que se pretende implementar en la unidad económica familiar. Esta fase se constituyó como una de las más importantes de la investigación, puesto que en este tramo se construyeron bases sólidas que sostienen el desarrollo de la misma en las siguientes fases. Por ende, se debe prestar especial atención y cuidado a este punto.

En adición a lo anterior, se planteó el uso de una matriz de Evaluación de los Factores externos (EFE), una matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA, la recolección y análisis simple de los documentos de la *famiempresa*, así como la realización de entrevistas con los propietarios de la misma a fin de complementar lo antedicho en el primer párrafo.

6.5.2 Establecer la estructura organizacional y el direccionamiento estratégico de la famiempresa productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao que permita desarrollar las perspectivas del BSC.

Con base en lo anterior, en la segunda fase se plantearon dos cosas, por un lado, ESTABLECER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL adecuada y pertinente, para una *famiempresa* productora de piña ubicada en un sector campesino del municipio de Santander de Quilichao. Con ello se buscó visibilizar las diferentes funciones y responsabilidades que se generan en el quehacer diario de la unidad económica, así

como las posibles áreas o departamentos en que esta se encuentra dividida. Por otro lado, se concibe ESTABLECER EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO de la *famiempresa*, en pro de constituir los principios, la misión, la visión, los valores, las estrategias y los objetivos pertinentes del caso, que sirvieron de soporte para las fases siguientes

Por último, en aras de continuar con el hilo teórico-práctico a qué obedece este proyecto se planteó utilizar como soporte lo expuesto en el trabajo de grado de Nieto y Sánchez (2015), los cuales proponen un modelo administrativo para una *famiempresa*.

6.5.3 Determinar perspectivas las perspectivas del Balanced Scorecard para una famiempresa productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao.

En la tercera fase se DETERMINARON LAS PERSPECTIVAS DEL BSC, esto es describir de una forma detallada las “dimensiones críticas clave en la organización.” (Fernández, 2001, p. 34). En contraste con los objetivos estratégicos esbozados de cada perspectiva.

Para esto se continuó con el sentido teórico-práctico de la investigación en tanto que era necesario que se armonicen las visitas de campo y toda la información de esto emerja con lo planteado en la categoría “1.2 Investigaciones Relacionadas con el *Balanced Scorecard*” en la que se encuentran consignados textos que proveen de herramientas y/o modelos que permiten desarrollar las perspectivas del BSC de forma ágil y dinámica.

Esta fase, presupone una alineación perfecta entre las fuentes primarias y secundarias en consonancia con las técnicas de investigación, lo que se podría traducir como en establecimiento de relación academia-realidad; por lo que se considera es necesario tener suma prudencia y dedicación.

6.5.4 Construir el mapa estratégico con sus respectivos indicadores para una famiempresa productora de piña en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao.

En la cuarta y última fase se puntualizó la CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y SUS RESPECTIVOS INDICADORES a fin de enlazar y acoplar las perspectivas, los objetivos, los indicadores, la misión, la visión y la estrategia en un solo mapa, que proporcione una mirada global de la *famiempresa*.

Con la recopilación de cada uno de los componentes del mapa estratégico se construyó una misión que otorga la razón de ser de la empresa, una visión que muestra cómo se visualiza la organización a mediano y largo plazo, con la realización de este mapa estratégico se buscó de manera precisa las acciones responsables y metas que contienen cada una de las perspectivas.

Una vez realizado el mapa se procedió a enunciar algunas conclusiones de resumen que derivaron de esta fase; además de definir el proceso de comunicación entre las partes involucradas, vale la pena mencionar que el soporte académico de esta fase se encuentra consignado en la categoría “1.2 Investigaciones Relacionadas con el *Balanced Scorecard*” la cual sirvió de ayuda para alcanzar el objetivo propuesto en esta fase.

7. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LA FAMIEMPRESA PRODUCTORA DE PIÑA EN LA VEREDA BAJO SAN FRANCISCO DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CON RESPECTO A LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.

En el desarrollo de este capítulo, se presenta el diagnóstico efectuado a la *Famiempresa* productora de piña atinente a esta investigación, con respecto a las perspectivas del BSC. Para ello, se acudió al uso de herramientas gerenciales como la Matriz de Evaluación de los factores Internos (EFI) y La Matriz de Evaluación de los factores Externos (EFE). Estas matrices permitieron evaluar de forma intuitiva las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la empresa. En adición, el uso de estas herramientas permitió conocer cómo la entidad responde ante las eventualidades que se presentan en su entorno.

Por otro lado, se compilaron en una matriz DOFA los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI, de este proceso emergieron las estrategias a seguir de acuerdo a los ítems que surgieron en las evaluaciones descritas en el párrafo anterior.

Seguido, se consideró pertinente que previo de presentar el diagnóstico antes dicho, se realizará la descripción de algunas precisiones que permitieran al lector comprender de una forma acertada el presente acápite. Es así, que se extrajo de la literatura consignada en las categorías 1.1 y 1.3 de los antecedentes de la presente investigación, la información más relevante para la construcción del mismo, abordando la temática central alrededor de la *famiempresa* y el producto base para este estudio.

De ello se pudo precisar, que la producción de piña en el municipio de Santander de Quilichao potenciada de la forma correcta, puede ser una fuente de desarrollo para la economía familiar, no obstante necesita de una visión y de una estrategia que vayan más allá de la economía del diario, que consiste en satisfacer las necesidades inmediatas de la familia e ir hacia un ensanchamiento y sostenibilidad en el tiempo, analizando mercados nacionales e internacionales, esto sin perder la esencia de empresa familiar.

Para que la situación descrita en el párrafo anterior llegase a ser un hecho, fue menester contar con herramientas que permitieran alcanzar la unión entre producción, gestión y contabilidad, tal fue el caso del BSC, una herramienta por medio de la cual se inquirió unir estos tres componentes, esto es, a través de sus cuatro perspectivas, sus indicadores financieros y no financieros y su tablero de mando.

Otro de los apuntes que se deben tener en cuenta para la correcta construcción e interpretación de este acápite es el término “*famiempresa*” que es descrito por Gallo

(1997), referenciado en el texto de Segovia (2012, p. 22) como “aquella entidad en la cual parte de la propiedad (con frecuencia la mayoría) es poseída por un familiar...” y más que eso, es un ente social cuyas dinámicas, actividades, procesos, decisiones y resultados están permeados por la familia, particularidad que es sumamente importante tener en cuenta puesto que esto determina el desarrollo de la empresa, sus formas, sus características e incluso sus valores.

Una vez fijadas las bases enunciadas en las líneas anteriores, es prudente hablar de la empresa objeto de estudio de esta investigación, indicando que esta pertenece a la categoría de *famiempresa* debido a que está conformada por dos hermanos oriundos de la vereda Bajo San Francisco ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, los cuales son socios desde hace ya un tiempo considerable y llevan más de 20 años de experiencia en la explotación agrícola con la finalidad de obtener crecimiento y progreso familiar.

Dicha *famiempresa* ha basado su actividad en la producción de chontaduro, caña de azúcar y piña siendo esta última una de las más importantes de su actividad. Lastimosamente, las prácticas empíricas y el inadecuado manejo contable han impedido un crecimiento visible y el desarrollo de la misma, a pesar de que se considera que la producción de piña es una actividad que bien potenciada puede ser sostenible en el tiempo.

Cómo fundamento de ello, se puede afirmar que la piña puede ser explotada de diversas maneras; por ejemplo, puede ser un fruto apetecible en mercados internacionales hasta un insumo que se puede transformar y servir de materia prima para otros productos terminados tales como: el papel, el cuero vegetal, la cabuya, algunos jabones, cremas exfoliantes, té, complementos dietarios, vitaminas entre otros.

Mina (2017) citando a Salazar (1988), precisa “...que en Colombia existen muchas zonas con condiciones ecológicas y de suelos aptos para la piña, limitadas sólo por la temperatura y algunos casos por la luminosidad. Indica que actualmente sobresalen los departamentos del Valle del Cauca, Santander, Cauca, Risaralda y Antioquia, como los principales productores de esta fruta” (p. 41).

Así las cosas, el propósito de este acápite radica en establecer un estandarte claro y firme desde el cual se puedan erigir las cuatros columnas atinentes del *Balanced Scorecard*, -Finanzas, clientes, procesos internos, Conocimiento y aprendizaje- por consiguiente, se planteó el uso de diversas matrices tales como la Evaluación De Los Factores Externos (EFE), la Evaluación De Los Factores Internos (EFI) y la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) que concatenadas permitieran alcanzar tal fin, actuando como lentes que sobrepuestos revelarían las particularidades de la *famiempresa* objeto de estudio.

Por su parte la Evaluación De Los Factores Externos (EFE), proporcionó un ángulo sin igual, desde el cual se pudo apreciar las condiciones del supra sistema en que está inmersa la *famiempresa*, arrojando datos de suma importancia como lo es la posición del gobierno colombiano frente al agro, la situación económica del cultivo de piña en el país y en escenarios internacionales contrastando con indicadores como el Producto Interno Bruto (PIB) y otros utilizados por organismos nacionales. En adición, se abordaron temas como la situación de departamento del Cauca y en particular el municipio de Santander de Quilichao como potencial productor de piña, esto sin dejar de lado la influencia de la cultura en la actividad agrícola.

En contraste, la Evaluación De Los Factores Internos (EFI) suministró un punto de vista del interior de la microempresa familiar de que trata esta investigación, dilucidando los órganos⁷ internos de esta, desde su funcionamiento hasta las posibles mejoras y reformas a que hubiese lugar basándose en las perspectivas del BSC, esta evaluación se constituyó en una antesala del próximo acápite.

Finalmente, la matriz DOFA fue utilizada para sintetizar la información extraída de las evaluaciones internas y externas que se plantearon con antelación, siendo esta la forma en que cada una de las columnas del BSC fueron expuestas y contrastadas con las particularidades de la empresa objeto de estudio, logrando abordar de una manera más precisa cada una de las perspectivas de forma tal que permitieron transitar desde un punto de vista macro a uno micro sin perder la riqueza que el entorno de la *famiempresa* le otorga.

7.1 Evaluación De Lo Factores Externos (EFE)

De acuerdo con Rincón (2012), la Matriz de Evaluación de los Factores Externos se define como “...una herramienta para determinar la posición estratégica externa...”, de igual forma Vidal (2004), referenciado en el texto de Rincón resalta la utilidad de la EFE afirmando que esta “...facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva” (p.108) de un ente social.

Por lo que en ese orden de ideas se hace alusión a los factores externos que rodean la *Famiempresa*, indicando que con el pasar del tiempo la sociedad colombiana ha experimentado transformaciones estructurales que han tenido repercusiones sustanciales en diversos sectores de la economía, tal es el caso del sector agropecuario, pues la historia nos relata que en la década de los sesenta cuando aproximadamente el 50% de la población colombiana vivía en zonas rurales, el 75%

⁷ Por órganos se hace alusión a la serie de procesos y estructuras que interactúan el empresa familiar de forma automática y casi que involuntaria.

de las exportaciones era de carácter agropecuario, lo que desembocaba en una participación del 20% dentro del Producto Interno Bruto nacional (PIB)(Cruz, Gil, Lemus, 2018).

No obstante para la década de los noventa, dicha participación había decrecido en aproximadamente 12 puntos porcentuales, ello contrastado con la creciente migración de la población campesina hacia las grandes ciudades; producto de diversos factores como el conflicto armado (Jaramillo 1998).

Empero, en la actualidad es fácil apreciar el creciente interés por parte del Gobierno colombiano en este sector, lo que se puede vislumbrar a través de dos acontecimientos que han hecho historia en Colombia. Uno es la Reforma Rural Integral Agraria (RRI) donde se considera que “Apoyar la agricultura familiar es fundamental para la construcción de paz y el desarrollo de la economía rural.”(OACP, 2018, p.38), y el otro es el Censo Nacional Agrario, hay campo para todos (CNA) definido por el ex-presidente Juan Manuel Santos Calderón como “...una deuda histórica de 45 años, indispensable para afinar, mejorar y robustecer la acción colectiva – del estado y de la sociedad—para mejorar las condiciones de vida en nuestra Colombia rural... ” (DANE, 2016. p.2).

Lo anterior, permitió avizorar una línea de acción por parte del Gobierno colombiano para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados en la RRI, apoyándose en el CNA el cual permitió establecer las necesidades específicas del sector campesino, hecho que posibilitó la formulación de diversos proyectos, planes y programas que ayudan a fomentar la inversión y el desarrollo en el campo (DANE, 2016).

Paralelamente, la firma del acuerdo de paz ha sido para Colombia y especialmente para departamentos como el Cauca, un avance sin igual, ya que históricamente este departamento ha sido catalogado como un escenario de actuación de diversos grupos armados al margen de la ley, entre ellos las Farc EP con quien el Gobierno nacional firmó dichos acuerdos, dando con ello paso a la apertura y desarrollo de este importante punto de la región pacífica.

En concordancia con lo anterior, se ha logrado que grandes empresas del país redireccionen su mirada y con ello su capital de inversión a estas zonas de conflicto, un ejemplo de ello es Bengala⁸ S.A.S cuyo propósito es la producción agrícola, buscando alternativas de cultivos que entre otras cosas se puedan transformar en productos con valor agregado, con miras a impactar en mercados internacionales. Para tal fin, direccionaron su visión hacia municipios como Jamundí y Santander de Quilichao potenciales productores de frutos como la piña, que de acuerdo con la

⁸ La empresa Bengala SAS nace 2012 con el objetivo de alcanzar las metas estratégicas trazadas por Riopaila Agrícola S.A. y Castilla Agrícola S.A.

información consignada en su plataforma virtual es uno de los frutos más apetecidos en estos mercados.

Lo enunciado en el párrafo anterior permitió visibilizar la riqueza del municipio de Santander de Quilichao, el cual gracias a su ubicación geográfica posee una pluralidad apta para el desarrollo de diversas actividades económicas, esto lo sustenta la información consignada en uno de los Planes Básicos de Ordenamiento Territorial de dicho municipio (PBOT).

En este, se precisa que la ubicación geográfica del municipio de Santander de Quilichao, permiten que se desarrollen simultáneamente tres actividades económicas, esas son la agropecuaria, la industrial y la de servicios; recientemente se ha sumado a estas la extracción minera.

Adicional a ello, este municipio posee una variedad sin igual de ventajas tales como, su cercanía con el departamento de Valle del Cauca quien ostenta tener unos de los puertos fluviales comerciales más importantes del país (Buenaventura), así como del municipio de Santiago de Cali cuyas dinámicas comerciales son considerablemente activas.

Por otra parte, es importante precisar que de acuerdo con el informe de indicadores socioeconómicos de Santander de Quilichao, publicado en 2013 en la página virtual de la gobernación del cauca, este municipio cuenta con una extensión total de 518 Km² de los cuales más del 90% equivalen a zonas rurales distribuidas en diversas veredas, lo que permite el desarrollo de actividades del sector primario entre las cuales destacan la producción de caña de azúcar con una participación del 47,12%, el café con 23,55%, la piñas con el 9,73%, la yuca con 6,79%, la caña panelera con el 2,78%, el plátano con el 1,87 % Y otros cultivos en menores porcentajes. (DNP 2013).

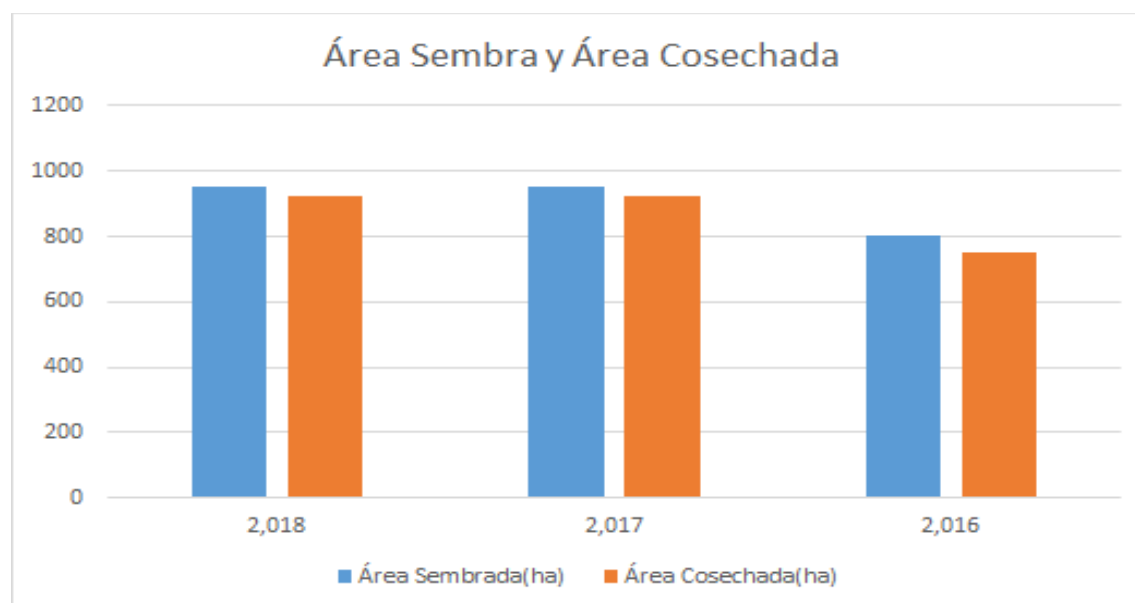
No obstante, debido a la naturaleza de este trabajo de grado, en este punto de la investigación se direccionó la mirada del lector hacia ese 9.73% del sector primario del municipio de Santander de Quilichao, atinente a la producción de piña o también conocida como *Ananas Comosus*, indicando que la mayor parte de la producción de este fruto está constituido por la variedad de piña oro miel o Gold MD2.

Esta fruta de carácter tropical ha experimentado alzas en el consumo, debido a sus propiedades nutricionales, su sabor dulce y sus aportes para la salud, lo que se ve reflejado en el incremento de la oferta y la demanda soportado por la información que ofrece la página oficial de datos del gobierno nacional⁹. De acuerdo a ello, para

⁹En esta página virtual el gobierno nacional compila las publicaciones de los diferentes entes gubernamentales.

Santander de Quilichao en los años 2016, 2017 y 2018 la producción y el rendimiento de esta fruta han incrementado de forma progresiva y estable, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Grafica 1: Área sembrada y área cosechada



Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por página gubernamental [Cadena Productiva piña], (2018)

En la gráfica anterior, se observa que se generó un incremento del 16% en las áreas sembradas y un 18% en área cosechada respectivamente. De igual forma, el aumento en la producción en los últimos años se ha dado en gran medida a que la piña se ha convertido en una fruta muy apetecida para el mercado internacional, un gran ejemplo de ello es el embarque de 21 toneladas de piña oro miel que fue despachado el 02 de septiembre del 2018 para el mercado Argentino, fruto de los esfuerzos de los campesinos y del Instituto Agropecuario Colombiano (ICA) en pro de que los cultivos colombianos cumplieran de forma eficiente con los requisitos exigidos por la normatividad internacional para la correspondiente exportación.

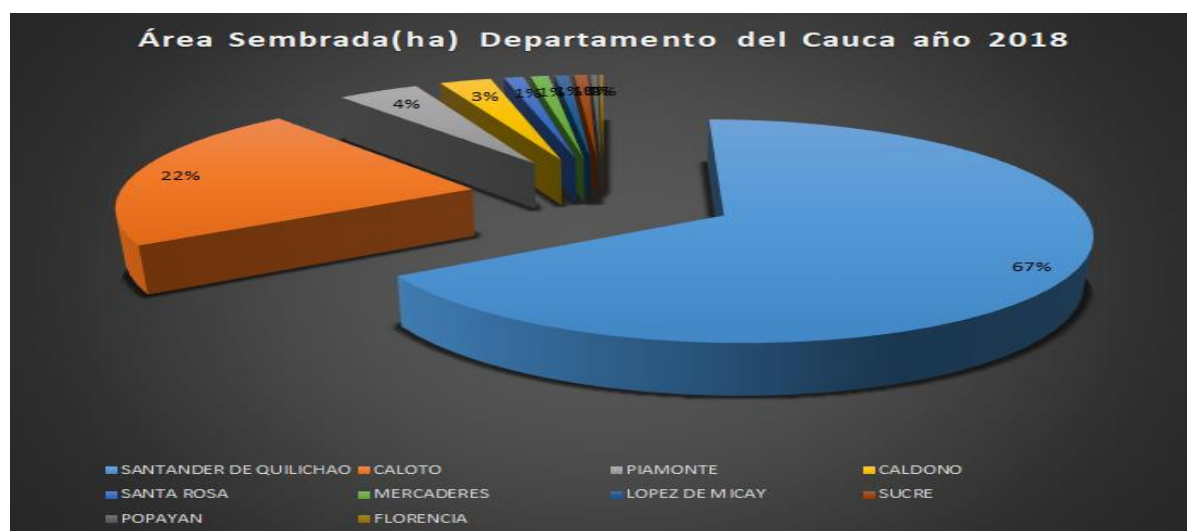
De acuerdo con las publicaciones de diversos diarios nacionales, se supo que la piña que fue exportada para Argentina provenía de cultivos de la variedad Oro miel, procedentes de los municipios Santander de Quilichao, Miranda y Pradera.

Adicional a ello, cabe resaltar que las 21 toneladas de piña partieron desde el puerto marítimo de Buenaventura, posteriormente fueron desembarcada en el puerto de San Antonio en Chile desde donde se transportaron por vía terrestre hasta Argentina. Esta información resalta la ventaja competitiva que posee el municipio de Santander

de Quilichao debido a su proximidad con dicho puerto marítimo nacional, generando con ello disminuciones considerables en los costes de distribución.

Por lo que es pertinente mencionar que en el departamento del Cauca para el año 2018, en cuanto a la área sembrada el municipio de Santander de Quilichao fue pionero en la producción de este fruto alcanzando un 67% del total, seguido por los municipios de Caloto con el 22% y Piamonte con el 4% como se muestra en la siguiente gráfica.

Grafica 2: Área sembrada en el departamento del Cauca en el año 2018

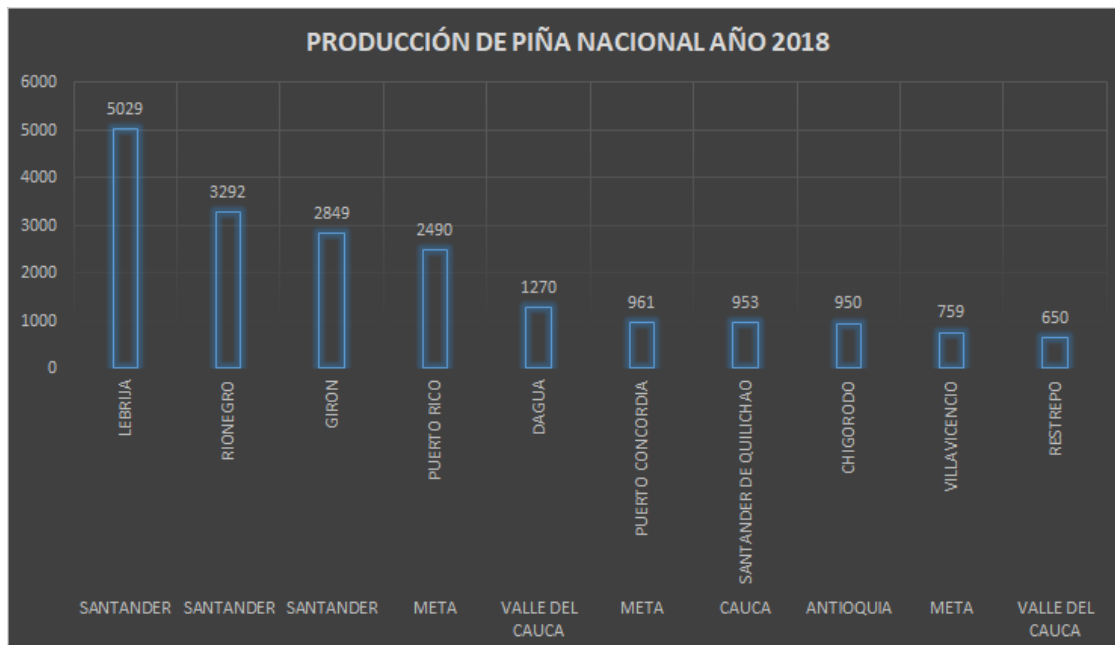


Fuente: Elaboración Propia con base en datos suministrados por página gubernamental

[Cadena Productiva piña], (2018)

La posición de pionero que ocupó el municipio de Santander de Quilichao en la producción de piña del departamento del Cauca, tuvo repercusiones importantes en el resto del país, pues debido a ello logró posicionarse en 2018 como uno de los productores más relevantes de la mano con municipios de departamentos como Santander, Meta, Valle del cauca y Cundinamarca considerados como principales productores de este fruto en el país, tal y como se muestra en la siguiente gráfica.

Grafica 3: Producción de piña a nivel Nacional en el año 2018



Fuente: Elaboración Propia con base en datos suministrados por página gubernamental [Cadena Productiva piña], (2018)

Seguido, la revista Agropecuaria FreshPlaza usando las declaraciones del exministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Juan Guillermo Zuluaga Cardona, publicó en una de sus ediciones, lo siguiente referente al mercado nacional de la piña:

“La mayor parte de la cosecha (49%) se vende fresca en el mercado nacional. Otro 49% llega al sector de procesamiento en Colombia, donde se utiliza para la fabricación de zumos, mermeladas, siropes y similares. El 2% restante se exporta. (Plaza, F. 2018)”; empero, de acuerdo con las cifras del Ministerio de Agricultura la superficie de exportaciones de piña, “se expandió un 32% entre 2014 y 2017, mientras que el rendimiento aumentó un 3%. El año pasado, se exportaron 11 millones de dólares en piñas, casi un 10% más que en 2016. Este año, las exportaciones aumentaron un 4% y alcanzaron un valor de 2,5 millones de dólares en el primer trimestre de 2018”. (Plaza, F. 2018)

Con lo anterior se pudo determinar que el gobierno colombiano está apuntando su mirada a fortalecer las exportaciones de piña y algunos de los destinos que contempla son “países como Chile, Holanda, Estados Unidos, [...] Francia e Italia” (Minagricultura, 2018).

Por otra parte, de acuerdo con un estudio basado en el mercado de la piña se puede decir que la oferta de esta, “se encuentra distribuida alrededor de 83 países entre los cuales destaca Nigeria y Tailandia con una producción de 132,000.00 Ton y 103,413.00 y a nivel del continente Americano Brasil (62,481 TM) se postula como el mayor productor, seguido por Costa Rica (45,000 TM), Venezuela (18,154 TM), México (17,296 TM), Perú (15,263 TM) y Colombia (12,995 TM).” (Cerrato 2013, p. 5)

Finalmente, para el caso de la demanda de la piña según el portal Freshplaza (2018) “los mayores consumidores de esta fruta son los brasileños con un consumo del 11% del volumen mundial, seguido de Filipinas e Indonesia con el 8% del consumo, India 7% y China el 6%”.

Lo expuesto en los párrafos anteriores sirvió para construir una visión panorámica del mercado de la piña a nivel nacional e internacional, así como del estado en el que se encuentra el campo colombiano en este momento de la historia; lo que permitió dar el paso siguiente hacia la construcción de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

En ese orden de ideas se relatan a continuación los pasos y criterios que se tuvieron en cuenta, para desarrollar la matriz EFE en concordancia con Ponce (2006):

De acuerdo con los datos enunciados en las líneas anteriores se procedió a listar las oportunidades y amenazas externas más relevantes para la *famiempresa*, seguido se asignó un peso relativo que oscila entre cero (0) y uno punto cero (1.0). Donde cero equivalía a un factor irrelevante y uno punto cero a uno muy importante. La asignación de dicho peso fue condicionada por el grado de importancia que la amenaza u oportunidad representaba para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad en el tiempo de la empresa. Otra acotación que se tuvo en cuenta para la asignación de los pesos fue que la sumatoria de todos debía ser igual a uno (1).

Luego, se designó una calificación para cada uno de los factores basado en el criterio de los empresarios y la capacidad de respuesta con que contaba la empresa, bien sea para aprovechar las oportunidades o para reaccionar ante las amenazas. Dicha calificación iba de uno 1 a cuatro 4, donde cuatro (4) es considerada una respuesta superior, tres (3) es superior a la media, dos (2) una respuesta de término medio y uno (1) una respuesta mala.

Finalmente, se efectuó “la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, a fin de determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza” (Ponce, 2006. p. 118) y amenazas. La sumatoria de las calificaciones ponderadas con el peso arrojó un resultado que determinó la posición de la empresa con respecto a su entorno Así:

Tabla 5: Evaluación de los factores externos

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Reforma Rural Integral Agraria	0,15	4	0,6
Aumento de la producción de piña en el municipio de Santander de Quilichao	0,15	2	0,3
Exportaciones	0,03	3	0,09
La cultura	0,07	4	0,28
proyectos gubernamentales relacionados con la producción de piña	0,08	4	0,32
Vías terciarias	0,10	4	0,4
TOTAL OPORTUNIDADES	0,58	21	1,99
AMENAZAS			
Ingreso de nuevos competidores al mercado de la piña en Santander de Quilichao	0,06	2	0,12
El cambio climático	0,03	3	0,09
Fracaso de los acuerdos de paz	0,06	4	0,24
La normatividad legal vigente en torno a cultivos de frutos tropicales	0,02	3	0,06
la extracción minera ilegal	0,25	4	1
TOTAL AMENAZAS	0,42	15	1.51
TOTAL	1,00	36	3.5

Fuente: Elaboración Propia

Como datos complementarios se anexan a continuación las consideraciones de los empresarios frente a cada factor.

Para el caso de las oportunidades,

- ❖ Los empresarios consideraron que la **Reforma Rural Integral** era importante porque el gobierno nacional implementó por medio de ella planes, programas y proyectos encaminados a la recuperación y potenciación de las actividades agrícolas, a la vez que proporcionó condiciones de seguridad y apertura comercial de otras partes del país. Para lo cual, la empresa responde de manera positiva apropiándose de estas oportunidades, a través de la capacitación constante y las reformas pertinentes a los procesos productivos.

- ❖ **El aumento de la producción de piña en el municipio de Santander de Quilichao** de acuerdo con los propietarios de la *famiempresa* y el análisis de mercado expuesto anteriormente, es un factor importante ya que se considera que puede atraer la mirada de grandes empresas debido a la alta producción y los bajos precios. Respecto de esto, la empresa tienen un bajo nivel de respuesta, por lo que para poder aprovechar esta oportunidad, debe tocar e intervenir en temas de fondo como sus costos, sus precios promedio de ventas, sus inversiones estrategias y demás.

- ❖ Con respecto al factor de las **exportaciones** el peso otorgado es bajo porque en el estado actual en el que se encuentra la *famiempresa*, los propietarios consideran que no afecta de manera significativa sus operaciones. Esto, basados en que no cuentan ni con la estructura, ni con el músculo financiero necesario para incursionar en esta oportunidad; aunque, son conscientes de que el factor en mención puede generar vías de acceso hacia mercados que en otro tiempo estaban cerrados, por ende trabajan arduamente en la preparación para alcanzar tal meta en el largo plazo, adquiriendo capacitaciones y modificando procesos con base en ello.

- ❖ El factor **cultural** es importante porque la empresa en cuestión está catalogada como *famiempresa*, lo que permite que los saberes y conocimientos ancestrales que giran alrededor de las siembras y cosechas, sean potenciados y transmitidos de generación en generación. Adicional a ello, la figura del negocio familiar permite a los integrantes de la misma aprovechar los espacios compartidos, hecho que no podría darse si los integrantes de la familia trabajasen para empresas privadas, afirman sus propietarios. Basado en ello se otorgó una calificación alta porque gracias a los saberes ancestrales y la cohesión familiar, se ha logrado que la empresa se sostenga en el mercado durante un tiempo considerable.

- ❖ Con respecto a los **proyectos gubernamentales relacionados con la producción de piña** se dispuso un peso acorde a lo manifestado por sus propietarios, los cuales afirman que el gobierno nacional y diversas entidades estatales buscan potenciar la producción de piña y mejorar su calidad, de tal forma que puedan incursionar en mercados de regulaciones estrictas, por lo

que la *famiempresa* recibe los recursos materiales y formativos que derivan de tales proyectos.

- ❖ Finalizando con los factores considerados como oportunidades, los empresarios afirman que las **vías terciarias** deben recibir un peso relevante debido a que el acceso a la zona donde se encuentra ubicada la *famiempresa* cuenta con buenas condiciones, lo que hace más fácil la distribución del producto, es por ello que trabajan mancomunadamente en conjunto con los demás productores y la comunidad por la mejora continua de dichas vías de acceso. Es por ello, que la calificación de este factor también es alta.

Seguido, en el apartado de las amenazas los empresarios indicaron que,

- ❖ **El ingreso de nuevos competidores al mercado de la piña en Santander de Quilichao**, es un factor que ocasiona la caída en el precio del producto, además del evidente aumento de la competencia que afecta directamente el área de los clientes. A este hecho, los empresarios responden empleando estrategias para conseguir nuevos cliente y fidelizar los que ya tienen; no obstante, la aplicación de dichas estrategias está limitada por la falta de conocimientos en el tema de mercadeo.
- ❖ **El cambio climático**, afecta las cosechas en términos de los tiempos estimados de producción, lo que tiene repercusiones en aspectos como los costos y la capacidad de respuesta ante diversas obligaciones como préstamos y entregas a clientes. Para contrarrestar los efectos de este fenómeno, los empresarios realizan estudios de suelo para monitorear el estado de sus terrenos productivos, utilizan endulzantes para la tierra y entre cosecha y cosecha permiten que los terrenos descansen a fin de que se recuperen.
- ❖ Otros de los factores que los empresarios consideraron importante es el **fracaso de los acuerdos de paz**, debido a que puede ocurrir un retroceso en el tema de las garantías de seguridad y posibles intimidaciones por parte de grupos armados al margen de la ley, para que cambien los cultivos productivos por ilegales. Como mecanismo para evitar lo anterior, la comunidad y el Estado ha fortalecidos los consejos comunitarios y los cabildos de la zona, reforzando la seguridad y otorgando capacitaciones en temas relacionados con la paz.
- ❖ **La normatividad legal vigente en torno a los cultivos de frutos tropicales** representa para la *famiempresa* una barrera para poder ingresar a mercados

internacionales, puesto que las exigencias de estos son estrictas. En contraste, los empresarios intentan implementar algunas de los requerimientos de esta normativa fusionándolas con sus saberes ancestrales, con fin de ir avanzando en la consecución de las exigencias del mercado.

- ❖ Finalmente, los empresarios afirmaron que **la extracción minera ilegal**, fue un fenómeno que afectó a las actividades campesinas de la zona de manera negativa, en tanto que por un tiempo distrajo la mirada de las grandes empresas debido a la contaminación de las aguas de los ríos, ante lo que la comunidad y Estado respondieron de forma activa por medio de las fuerzas armadas nacionales, los consejos comunitarios y los cabildos logrando una disminución importante de este fenómeno.

En conclusión, de acuerdo con los resultados emergentes de esta evaluación de los factores externos, se pudo determinar que la posición estratégica de la empresa frente a su entorno es la ideal, porque muestra que la empresa de una forma u otra logra a través de sus estrategias enfrentar las amenazas y aprovechar en cierto grado las oportunidades.

7.2 Evaluación de los Factores internos (EFI)

De acuerdo con David, F. (2003) la matriz de evaluación de los factores Internos EFI, "... resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas..." (p.158).

De acuerdo con la definición que presenta David, F., se inquirió en este tramo de la investigación realizar una evaluación interna de la *famiempresa*, a fin de plasmar en una sola pantalla el estado de la misma de cara a las perspectivas del *Balanced Scorecard*. Así las cosas, se procedió a realizar un análisis no financiero y financiero de la entidad.

En primer lugar se evaluaron los aspectos no financieros de la empresa entendiéndose estos como visión, misión, valores y otros conceptos que en otras palabras se definen como direccionamiento estratégico, seguido por evaluación de la estructura organizacional de la *famiempresa*, es decir cómo está conformada internamente, sus procesos y áreas funcionales. Para lo que se usó como base los planteamientos enunciados en el marco teórico de la presente investigación, a fin de establecer el tipo de administración que emplea, en qué escuela de pensamiento se encuentra ubicada y cuáles son los tipos de jerarquías que se presentan en el devenir diario de la organización.

En adición, para alcanzar tal propósito se partió del hecho de que se considera a la organización como un ente social, que está conformado por personas que relacionadas entre sí por medio de diversas tareas caminan hacia la consecución de objetivos (Dávila L. d 2001). En el caso de la *famiempresa* a la que se hace alusión en este texto, se trata de personas que poseen vínculos que van más allá de los laborales puesto que son familia; lo que le otorga una cultura, unos principios, unos valores y una estructura organizacional propia y única que se tuvo en cuenta a la hora de realizar el análisis de los aspectos financieros y no financieros de la *famiempresa*.

En segundo lugar, se realizó la evaluación de los aspectos financieros que atañen a la *famiempresa* objeto de estudio, evaluando elementos como los costes de producción, puntos de equilibrio, ventas, índices e indicadores financieros entre otros. Esto se hizo con base en las fuentes primarias, constituidas por documentos de la empresa y entrevistas con los propietarios, seguido del análisis simple de los datos obtenidos a partir de dichas fuentes.

Finalmente y basado en la información resultante de estas dos evaluaciones, se procedió a plasmar en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos en adelante EFI, el estado de la *famiempresa*, resumiendo en esta las Fortalezas y debilidades.

Ahora bien, el direccionamiento estratégico es, sin menospreciar otros aspectos, uno de los más importantes en cualquier compañía, sea esta grande, mediana, pequeña, formal o informal, pues le permite al empresario responder de forma acertada y coherente ante los agresivos y constantes cambios del mercado en el que se encuentra inmerso.

Es de acotar, que un direccionamiento estratégico no es necesariamente un plan de dirección estructurado en robustas políticas empresariales; un ejemplo de ello puede verse en dinámicas tan simples como las que utiliza un comerciante informal en una plaza de mercado. Este, estudia casi que de manera inconsciente las condiciones de su entorno. Cosas como los precios, la demanda, la oferta, el clima, la situación social entre otros, son parte de su análisis diario, y con base en esta evaluación reestructura diariamente su negocio, a fin de obtener una ventaja competitiva y un punto de equilibrio con su entorno que le permita permanecer en el mercado.

Así también sucede con los campesinos. Estos, evalúan el entorno, conocen su tierra y algunas de sus oportunidades, fortalezas, amenazas y sus debilidades, por lo que con base en ello construyen planes de acción para sus futuras siembras, cosechas, distribuciones y ventas de la producción agrícola, asemejándose en ciertos puntos a un plan de negocios básico.

En el caso de la *famiempresa* que atañe a esta investigación, se debe decir, que el tema de su direccionamiento estratégico pese a que ha sido desarrollado de forma empírica, se ha visto limitado debido a la carencia de conocimientos gerenciales, lo cual dificulta la construcción de una misión y una visión a largo plazo, así como el establecimiento de unos principios y valores corporativos que perduren en el tiempo.

De ahí, que siguiendo con el objetivo planteado en este tramo de la investigación se creó la necesidad de extraer de las entrevistas realizadas a sus propietarios lo que se pudo considerar como componentes de la misión, visión y valores corporativos basándose en los conceptos de Gamble, Peteraf, Strickland y Thompson (2011)

Por una parte, Gamble *et al* (2011) afirman que una misión bien planteada es la que “comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad” (p.27), de igual forma para ellos la visión es la que “describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.” (p.23). y finalmente definen los valores corporativos, algunas veces llamados valores esenciales -de acuerdo con las palabras Gamble *et al* (2011)- como “las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión.”(p.27).

Es de esta manera, que siguiendo la línea planteada en este acápite se tomó como base para la construcción de la misión, el enfoque principal de la compañía que consiste en “sembrar, cosechar y vender a buen precio, cuidando la salud del consumidor”.

De otro lado, a partir de las entrevistas realizadas a los propietarios de la *Famiempresa* se pudo conjeturar que parte de su visión puede radicar en el ideal de sus propietarios de “crecer en la producción de cultivos sanos y amigables con el ambiente y el consumidor, a bajos costos de manera que pueda coojetir en las plazas locales e ingresar a mercados internacionales”. No obstante y como es evidente, dicha visión debe ser reestructurada de forma tal que logre encaminar todos los esfuerzos de la *famiempresa* hacia el logro de la misma.

Por lo que se considera que una misión y visión bien sedimentadas, constituyen un importante paso para el planteamiento de objetivos y estrategias que faciliten el crecimiento de la empresa, a la vez que permite la formulación de valores corporativos que guíen el alcance de la misión y la visión.

Dentro de este contexto, se pudo determinar que para el caso de la *famiempresa* en cuestión, algunos de sus valores corporativos son la responsabilidad social y ambiental, el trabajo en equipo y la integridad, y esto de acuerdo con las palabras de sus propietarios, que a pesar de que no las tienen plasmadas en un pergamino son

de acuerdo con las entrevistas y la observación, partes del *modus operandi* de la empresa.

Sin embargo, el éxito y el crecimiento de la *famiempresa* se han visto obstaculizados debido a la falta de estructura en aspectos como la visión, la misión y los valores corporativos, hecho que ha impedido la creación de estrategias coherentes con sus metas organizacionales.

De las entrevistas realizadas a sus propietarios se evidencio que cada uno de los miembros tienen funciones específicas, encontrando que uno de ellos se dedica a lo que podría llamarse la dirección estratégica empírica, ya que desarrolla funciones propias de la planeación estratégica tales como la esquematización de metas en el corto y mediano plazo lo que implica la búsqueda de nuevos clientes, nuevas tecnologías, actualizaciones de procesos productivos, capacitaciones constantes, recursos para la producción, proveedores de materias primas de bajos costes y otras funciones de talante similar; mientras que el otro hermano, junto con su cuñada se dedica a funciones operativas como la dirección de los procesos de siembra, cosecha, y recolección de la producción agrícola, ello implica el manejo de personal, logística de compras y suministros, controles de calidad y otras actividades del mismo corte.

También se encontró, que a pesar de que la *famiempresa* tenga unas funciones distribuidas de manera orgánica, el hecho de que parte del personal pertenezca al mismo núcleo familiar, dificulta la creación de una estructura organizacional adecuada, ya que ninguno de los integrantes quiere estar en un nivel inferior a los demás; por lo que es menester la creación de una estructura organizacional acorde, que permita a cada integrante de la familia involucrarse en las labores propias de la entidad y conocer qué papel desempeña en la consecución de los objetivos corporativos.

Después de realizadas las entrevistas a los propietarios, se concluyó que de acuerdo a los aspectos no financieros la *Famiempresa* se encuentra ubicada dentro algunas de las escuelas de pensamiento referenciadas en el marco teórico del presente escrito. En primer lugar, se puede manifestar que esta presenta característica propias de la teoría clásica o tradicional, en tanto que cuenta de manera informal con una división del trabajo delineada, en la que los miembros de la familia emplean -aunque empíricamente- sus capacidades y talentos en la ejecución de una tarea específica, sea esta dirigir, coordinar, gestionar, controlar o evaluar; así como la racionalización del trabajo, algunas operaciones técnicas y comerciales y una dominación de tipo tradicional.

En segundo lugar, se evidenció que la *famiempresa* frente a la escuela de pensamiento reformista dista en algunos aspectos, como por ejemplo el hecho de

que no es administrada por objetivos estructurados en el largo plazo, más bien desarrolla sus actividades pensando en lapsos de tiempo comprendidos a veces solo por el periodo de cosecha de un fruto determinado; la toma de decisiones está basada en el devenir diario y sus estructura sigue en pequeñas proporciones a las estrategias que de una u otra forma logra plantear.

El tercer lugar, se observó que la búsqueda de la calidad en la producción se ha visto truncada, por el desconocimiento de las formas adecuadas para reducir costes sin sacrificar las características del producto, esto impide varias cosas por un lado el acceso a mercados internacionales dados los altos estándares de calidad -productos orgánicos- y por otro abrazar el deseo de producir frutos sanos y amigables con el medio ambiente y con los consumidores.

En cuarto y último lugar, se quedó al descubierto la grieta existente entre la empresa y el paradigma del capitalismo financiero, debido al desconocimiento de los medios y herramientas tecnológicas -como las páginas web y redes sociales- lo que limita la creación de nuevos canales de distribución.

En resumen, gran parte de la forma en la que la *famiempresa* desarrolla sus actividades la enmarca en una empresa de pensamiento tipo clásico. Dando con ello la apertura a un mundo de posibilidades para caminar hacia modelos de pensamiento administrativos más modernos, con lo que se dio por concluido el esbozo del análisis de los aspectos no financieros.

Siguiendo el hilo conductor de la investigación, a continuación se procedió a redactar en las siguientes líneas la evaluación de los aspectos financieros de la *famiempresa*, con la finalidad de conocer de donde provienen los recursos y cómo son utilizados para ello, se consideró pertinente sentar las bases sobre las cuales se elaboró dicho dictamen, a fin de otorgar claridad respecto a la construcción e interpretación del mismo.

Ante ello, es preciso mencionar que para la ejecución del análisis de los aspectos financieros se debió acudir a la revisión de diversos materiales bibliográficos que dieron sustento académico al ejercicio que se pretendía desarrollar, seguido de la observación minuciosa del desarrollo de las actividades cotidianas de la *famiempresa*, así como los documentos con que esta contaba para la evaluación, ello sin dejar de lado las entrevistas al personal administrativo.

Ahora bien, los aspectos financieros en cualquier empresa son fundamentales, debido a que permiten analizar la manera en cómo se encuentra compuesta económicamente, esto por lo general se realiza basado en la información emergente del Estado de la Situación Financiera, antes conocido como Balance General, -

Integrado por los activos, los pasivos y el patrimonio - el Estado de Resultados antes Estado de Pérdidas y Ganancias y otros informes contables de igual relevancia.

No obstante el presente análisis financiero, no está fundamentado cien por ciento en el planteamiento enunciado en el párrafo que antecede, debido a que la empresa en cuestión posee un carácter informal en diversos aspectos, por lo que encontrar información financiera fidedigna, oportuna, veraz y confiable fue un proceso complejo, lo que conlleva a realizar un análisis empírico de esta área de la empresa basándose en la información resultante de la observación y las entrevistas realizadas, en complemento con las experiencias adquiridas en las cátedras recibidas durante el desarrollo de la formación profesional.

Lo que no quiere decir, que se menoscabe el hecho de que, de acuerdo con diversos autores y académicos la evaluación de los aspectos financieros depende en gran medida de la información que emerge de las áreas contables de una entidad, y que dicha evaluación busca entre líneas establecer la situación financiera de la empresa de cara a su entorno, para lo que se vale de herramientas como los costos de producción, indicadores financieros y otras fuentes de información. No obstante, ante la realidad de que no existe tal información en una entidad, la solución no es abandonar el objetivo, sino buscar la forma ecuánime de alcanzarlo. Es por ello que se presenta en las siguientes líneas, el análisis financiero efectuado a la *famiempresa*.

Para empezar, en una conversación sostenida con algunos de los integrantes de la empresa, se pudo establecer que los costes de producción están distribuidos en 4 grandes procesos, conformados a su vez por diferentes actividades que están integradas por elementos como materiales -esto es materias primas y materias indirectas-, personal -también conocido como recursos humanos-, costos indirectos de fabricación -denominados CIF- y servicios externos -referidos por algunos autores como externalizados-, cada uno de estos elementos, representa por su parte un rubro o inversión procedente de diferentes fuentes de financiación como por ejemplo préstamos con entidades bancarias, rendimientos de cosechas pasada, o fondos propios.

Con respecto al tema de los costos, los empresarios afirmaron que para producir una hectárea de piña oro miel deben invertir aproximadamente \$21.000.000 (veintiún millones de pesos, moneda local corriente), dentro de los cuales están incluidos los rubros para materias primas y el recurso humano necesario; pero no contempla dentro de sí los costos indirectos de fabricación ni los servicios externalizados, no porque no existan dentro del proceso productivo, sino por porque es un término nuevo para los propietarios de las *famiempresa*. Esto reafirma la postura que la forma en que se determinan los costos es empírica, por ende se les da un inadecuado manejo.

En contraste, Mina (2017) afirma que “los costos de producción de una hectárea de piña ... oscilan entre los \$28.000.000 y \$ 32.000.000” (p. 115), lo que da pie a que se plantee, acudir al trabajo de grado titulado *Propuesta de un modelo de presupuesto en la producción de una hectárea de piña oro miel md2 en la vereda alegrías en el municipio de Santander de Quilichao cauca* (Mina 2017), a través del cual se presentan diferentes modelos de presupuesto para el desarrollo de la producción de piña, dicho modelos están basados en la cantidad de personal que se requiere, las condiciones y formas del terreno, el tipo de fruto que se espera cosechar, entre otros. Con el fin de evitar que se llegue a atentar contra la producción y calidad de la fruta y por ende contra los ingresos de la *Famiempresa*.

En cuanto a la procedencia de los fondos para financiar esta actividad, se obtuvo de las indagaciones realizadas al personal de la *famiempresa* que cerca del 70% de los costos incurridos para la plantación de piña estaban asociados directamente a préstamos bancarios, mientras que el 30% restante estaban distribuidos entre fondos propios y rendimientos de cosechas pasadas. No obstante, determinar el nivel de participación porcentual de los fondos propios y los rendimientos procedentes de cosechas anteriores se concretó en una incertidumbre, debido a que los propietarios de la empresa no discriminaban en sus costes estos conceptos.

De acuerdo con esa información se podría decir que el 70% del costo de cada gramo de piña vendido sería financiado través de la deuda - esto en términos de préstamos bancarios- a lo que se debe sumar el porcentaje de los interés en los que se incurre para usar dicho mecanismo de apalancamiento, que por lo general basado en la información del banco Agrario de Colombia suele ser igual al 10.45% Efectivo Anual.

Una vez revisado el tema de los costos, se procedió a analizar la forma en la que los empresarios fijan el precio de venta de la piña, de lo cual se extrajo que este punto está condicionado por diversos aspectos como por ejemplo, el comportamiento del mercado del fruto en el momento de la venta, tipo de cliente al que se vende el producto, el clima, la variedad de piña que se oferta y el costo.

Por una parte el comportamiento de mercado a que se hace referencia en el párrafo anterior está relacionado con la oferta y la demanda que se presenta en el momento de la venta, a lo que los propietarios de la *famiempresa* denominan como “temporada de cosecha” en este periodo de tiempo existen muchos más competidores -oferentes- en el mercado, lo que ocasiona que el precio de venta caiga sustancialmente; de otro lado y sinérgicamente surge el incremento del número de clientes demandantes del fruto, hecho que posibilita encontrar nuevos clientes temporales de forma rápida.

Otro de los aspectos que condiciona los precios es el clima. Puesto que el fruto en cuestión es tropical y alcanza sus mayores picos de venta en climas cálidos, por lo que producir e incluso vender en climas húmedos o lluviosos implica asumir riesgos de talantes elevados de acuerdo con las afirmaciones de los propietarios de la empresa aquí referenciada. Estas apreciaciones, aplican mayormente al interior del país, puesto que en escenarios internacionales intervienen otros aspectos como las condiciones de dichos mercados, las regulaciones normativas de exportación, los precios de las divisas entre otros.

Seguido, la variedad de piña y el tipo de cliente, influyen en la determinación del precio de venta de la piña, una ilustración al respecto es que los empresarios producen y comercializan dos variedades de piña, por un lado la piña manzana apetecida principalmente por una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá, esta empresa se dedica a la fabricación de pulpas y mermeladas por lo que para ellos no es importante el tamaño de cada piña si no la cantidad de gramos totales que contiene la producción. Por otro lado producen piña de la variedad oro miel que se comercializa al por menor y al detal, los clientes interesados en este tipo de piñas son mayormente comerciantes de la plaza de mercado.

Finalmente, los costos de producción influyen en la determinación del precio de venta en tanto que de estos depende en cierto grado, la existencia de una posible utilidad o pérdida del ejercicio de la actividad, pero lastimosamente la falta del manejo contable obstruye la opción de realizar un análisis financiero eficaz.

Siguiendo con el análisis de los aspectos financieros, se evidenció a través de la observación que los responsables de la información no llevaban de forma adecuada los procesos productivos, administrativos, contables y financieros, por tal razón y para poder percibir ingresos mayores los mismos se ven obligados a trabajar con algunos insumos altamente contaminantes, pero que de acuerdo a sus estimaciones son muchos más económicos que otros considerados orgánicos, ignorando que se puede reducir costos en algunos procesos que no afectan directamente la calidad del producto.

De igual forma, se encontró que el manejo de los ingresos es llevado de forma manual y no se tiene en cuenta los costos de forma adecuada para establecer los precios, tanto que en ocasiones pareciera que los ingresos no alcanzan para cubrir los gastos del desarrollo de la actividad.

El sustento de lo anterior, emerge de una entrevista efectuada a unos de los propietario de la *famiempresa*, donde el entrevistado afirmó que el uso de insumos orgánicos genera sobrecostos en la producción, lo que se traduce de acuerdo con sus datos en el incrementos de los precios de venta, algo que va en contravía de los comportamientos del mercado local, pues dichos precios estaría por encima del

promedio del mercado. Esto, justifica de acuerdo con los planteamientos del empresario, el uso de componentes que pueden ser en cierto grado dañinos para el medio ambiente y para la salud del consumidor final, lo cual va en contra de los principios y valores de la *Famiempresa* a la que se refiere esta investigación.

En contravía, en una de las visitas efectuadas a los propietarios de la empresa familiar se realizó el hallazgo de un fenómeno atípico, dicho fenómeno consistió en que durante la recolección de algunos frutos de piña sobrante de una cosecha pasada, se esperaba demostrar, cómo, la falta de fumigación, la no limpieza de las malezas y el descuido de la producción pueden generar efectos adversos en toda una plantación; sin embargo, se obtuvo como resultado que todos y cada uno de los frutos recolectados estaban en perfectas condiciones, su sabor era sobremanera dulce, su peso era promedio al comercializado en condiciones normales y no contenían plaga alguna, pese a que habían sido cultivados en condiciones rudimentarias esto es, sin abono, sin riego, sin fumigación y sin el más mínimo de atención por parte de sus productores, lo que dio como resultado un fruto que se podría considerar como orgánico; algo muy diferente a lo planteado por sus propietarios sobre una plantación de esa índole.

Otro aspecto financiero a tratar es el punto de equilibrio, que para los propietarios de la *Famiempresa* consiste en ofertar productos -piña- a precios parecidos o iguales a los de la competencia de tal forma que pueda vender todo lo que ha producido. Algo muy lejano al verdadero concepto de punto de equilibrio, que de acuerdo con algunos autores hace referencia a aquel punto en el que los ingresos provenientes de las ventas de los productos son iguales a sus costos. Por lo que, fue fácil inferir que los porcentajes de rentabilidad y la solvencia del negocio fueran difíciles de calcular.

En consecuencia, se consideró pertinente plantear a los dueños de la organización la necesidad de organizar de una manera más clara, ordenada y sistemática, y de acuerdo con los lineamientos contables el área financiera de la empresa, para lograr construir una estructura financiera clara, oportuna y fidedigna de la *Famiempresa* - dicho planteamiento tiene lugar en el siguiente capítulo- con lo que se da por concluido el relato de los aspectos financieros.

Finalmente y luego de relatar algunos de los aspectos financieros y no financieros de la entidad familiar se procedió sintetizar en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI, las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la empresa aquí referenciada, seguidas por sus correspondientes calificaciones y ponderaciones. Para lo cual, se tuvo en cuenta las instrucciones de Ponce (2006) así.

Basado en los datos prestados en el análisis de los aspectos financieros y no financieros de la *Famiempresa*, se realizó un listado de las fortalezas y debilidades más relevantes para la *famiempresa*, seguido se asignó un peso relativo que oscila

entre cero (0) y uno punto cero (1.0). Donde cero equivalía a un factor irrelevante y uno punto cero a uno muy importante. La asignación de dicho peso fue condicionada por el grado de importancia que la fortaleza y debilidad representaba para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad en el tiempo de la empresa. Otra acotación que se tuvo en cuenta para la asignación de los pesos fue que la sumatoria de todos debía ser igual a uno (1).

Luego, se designó una calificación para cada uno de los factores, ello, teniendo en cuenta la capacidad para aprovechar o solventar las debilidades o fortalezas que se cruzaban en el devenir diario de la organización, dicha calificación iba de uno 1 a cuatro 4, donde cuatro (4) es considerada una respuesta superior, tres (3) es superior a la media, dos (2) una respuesta de término medio y uno (1) una respuesta mala.

Por último, se efectuó “la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, a fin de determinar una calificación ponderada de cada factor” (Ponce, 2006. p. 118). La sumatoria de las calificaciones ponderadas con el peso arrojó un resultado que determinó el estado de la empresa y cómo está organizada, generando la siguiente tabla:

Tabla 6: Evaluación de los factores internos

FACTOR INTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Una estructura Organizacional semidesarrollada	0,10	3	0,3
Un Direccionamiento Estratégico Semi-estructurado	0,15	4	0,6
Fuentes de financiación externa	0,10	3	0,3
Constante capacitación	0,10	4	0,4
Buena calidad del producto	0,10	3	0,3
TOTAL OPORTUNIDADES	0,55	17	1,9
DEBILIDADES			
Inadecuados manejos de los costos	0,15	2	0,3
Falta de maquinaria	0,05	3	0,15
variación en los precios de venta	0,05	3	0,15
Falta de clientes fijos	0,10	4	0,4
Área financiera	0,10	2	0,2
TOTAL OPORTUNIDADES	0,45	14	1
TOTAL	1,00	31	2,9

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior se construyó teniendo en cuenta el marco teórico y los conocimientos académicos; es así que en términos de Fortalezas se encontró lo siguiente:

- ❖ De acuerdo con Zapata, *et al* (2006) se determinó que tener una **estructura organizacional semidesarrollada** es una fortaleza importante por lo cual presenta un peso relativamente alto debido a que si la *famiempresa* no maneja unos cargos y unas funciones asignadas a cada miembro de la organización los procesos se verían afectados; por lo anterior su calificación es de menor

fortaleza porque a nivel interno la empresa tiene una estructura pero esta no se encuentra debidamente reglamentada.

- ❖ **Un direccionamiento estratégico semi-estructurado** es fundamental ya que analizar temas como las necesidades de los clientes, los recursos que posee la entidad, y tener claridad de su misión le permiten a la empresa posicionarse en el mercado, por lo que en esta fortaleza se evidencia un peso y una calificación alta, ya que la empresa se ha estado preparando invirtiendo tiempo en capacitaciones que le permitan estructurar y orientarse mejor.
- ❖ **Las fuentes de financiación externa** son importantes debido a que ellos poseen un excelente historial crediticio que permite abrir puertas en muchas entidades financieras; además de tener como ventaja los bajos intereses para los créditos agropecuarios.
- ❖ Por otra parte **la constante capacitación** es una gran fortaleza que posee la *Famiempresa* ya que sus integrantes se encuentran abiertos al continuo crecimiento, situación que ayuda de manera positiva al mejoramiento de procesos internos y el crecimiento de la empresa.
- ❖ La **buena calidad del producto** es un referente de gran importancia porque permite a sus propietarios lograr posicionarse en el mercado y la *famiempresa* hace demasiado énfasis en entregar un producto de calidad, preocupándose por los buenos procesos de siembra para poder obtener así un producto excelente.

Por otro lado, en cuanto a las debilidades se observó que:

- ❖ Un **inadecuado manejo de los costos** es una debilidad con un peso alto y una calificación baja debido a que la forma que los empresarios utilizan para asignar los costos es inadecuada lo que se traduce en una asignación de precios de venta errónea.
- ❖ La **falta de maquinaria** significa para la empresa una debilidad baja con respecto a los otros factores, ya que la actividad que desarrollan puede ser realizada con los instrumentos y herramientas agrícolas que ya poseen, sin embargo el innovar en maquinaria sería para la empresa un beneficio ya que ayudaría en la tecnificación y agilidad de los procesos.

- ❖ **La variación en los precios de venta** representa para la *famiempresa* un puesto que estos se establecen de acuerdo con las condiciones del mercado, sin tener en cuenta aspectos como los costos de producción. Esto repercute directamente en el tema de la rentabilidad.
- ❖ La **falta de clientes fijos** es una debilidad con un peso considerable en tanto que implica la búsqueda constante de demandantes de piña, ocasionando el gasto de recurso humano, material y económico. La calificación es alta debido a que actualmente los empresarios plantean estrategias para la fidelización de clientes.
- ❖ El **área financiera** por último fue considerada una debilidad con un peso alto debido a la falta organización que se evidencio en el desarrollo del análisis. En cuanto a su calificación, también fue baja dado que los mecanismos que empleaban en esta área eran rudimentarios.

Con lo anterior se puede concluir que la *Famiempresa* a pesar de ser administrada de forma empírica, posee lineamientos de direccionamiento estratégico, no obstante, de acuerdo con el resultado de la EFI se encuentra por debajo de la media de mercado, ello basado en los esbozos realizados en párrafos anteriores, por lo que le quedan varios aspectos en los que debe mejorar.

7.3 Análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA

En este punto de la investigación, se procedió a agrupar en la Matriz DOFA el resultado de la evaluación interna y externa que se realizó a la *famiempresa*, con el fin, de presentar al lector el estado de la misma con respecto a las perspectivas del BSC. En suma, la construcción de la matriz DOFA permitió el planteamiento de estrategias, recomendaciones y conclusiones que puede contribuir a la mejora de la *famiempresa* entorno a áreas críticas que plantea el BSC.

Tabla 7: Matriz DOFA

DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LA FAMIEMPRESA PRODUCTORA DE PIÑA EN LA VEREDA BAJO SAN FRANCISCO DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CON RESPECTO A LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.						RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	
EVALUACIÓN (EFI Y EFE) PERSPECTIVAS DEL BSC	EVALUACIÓN INTERNA (EFI)		EVALUACIÓN EXTERNA (EFE)		ESTRATEGIA	RECOMENDACIONES	CONCLUSIONES
	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD	FORTALEZAS	AMENAZAS			
FINANCIERA	Inexistencia de un área financiera	Alta oferta de profesionales contables en la zona Norte del cauca	Direccionamiento Estratégico Semiestructurado	Ingreso de nuevos competidores al mercado de la piña en Santander de Quilichao	Planteamiento de un área contable financiera acorde con las características de la empresa	Contratar personal contable Idóneo y Capacitado para fortalecer estas áreas de la empresa,	Un direccionamiento estratégico semiestructurado, proporciona un marco apropiado para el planteamiento de un área contable y financiera sencilla, así como el adecuado manejo de costos y presupuesto basado en la investigación de Masby, adicional a ello los saberes culturales brindan bases y lineamientos para la correcta construcción de herramientas.
	Inexistencia de un área contable	Reforma Rural Integral Agraria	Fuentes de financiación externa	Precio alto para los insumos para producir			A través de la Reforma Rural Integral Agraria, el gobierno nacional ha desarrollado diversos planes, programas y proyectos a nivel territorial del Cauca y Santander de Quilichao en cuanto a capacitación y recursos de los cuales es participe la famiempresa en cuestión.
	Variación en los precios	Aumento de la producción de piña en el municipio de Santander de Quilichao	Existencia de rendimiento de cosechas pasadas y fondos propios	Disminución en el precio de la piña	Desarrollar un sistema de costos		El aumento sostenido en la producción de piña por parte de los empresarios de la zona, atrae las miradas de organismos internacionales como la ONG solidaridad internacional y otros que tienen por objetivo la exportación.
	Inadecuados manejos de los costos		Cultura				A través del sistema de costos y presupuesto se podrá mitigar las disminuciones de los precios del fruto, en el mercado local y de otros municipios, esto también permitirá al empresario tomar decisiones oportunas referentes a la compra de materias primas, procesos, y demás conceptos que impliquen erogaciones de dinero.
CLIENTES	Falta de clientes fijos (Falla en la fidelización de clientes dadas las condiciones del mercado)	Exportaciones en el largo plazo	Buena calidad del producto	La extracción minera ilegal, que afecta las afluentes de donde provienen las aguas para riego de los cultivos.	Refrescar la imagen de la compañía.	Personalizar el producto, a través de la imagen puede ser un eslogan o un sticker	De acuerdo con el diagnóstico efectuado, pareciera que es complejo el tema de la fidelización de clientes. No obstante, se encontró que gran parte de estas fallas en este proceso radican en el hecho de que no se ha transitado por el sendero de la modernización administrativa.
		Participar en la construcción de una Asociación de Productores de piña de la vereda bajo San francisco	Relaciones comerciales una empresa del Distrito Capital.	El posible fracaso de los acuerdos de paz	Dar a conocer la compañía de tipo familiar, en diferentes nichos de mercado	Creación y distribución de tarjetas	La empresa cuenta con ventajas competitivas que no está potenciando, como por ejemplo los vehículos propios cuyo uso óptimo podría resultar en una disminución de los costos.
	Dificultad para establecer relaciones comerciales con los cliente directos (Grandes superficies, demandantes de producto de forma constante)	Participación en proyectos, planes y programas del Estado relacionados con los cultivos de ese fruto, a fin de acceder a nuevas plazas de mercado	Vías terciarias de fácil acceso	Los compradores intermediarios, compran a bajo costo		Ficha nutricional en etiqueta	A pesar de que Santander de Quilichao es una tierra productora de piña, existen zonal del departamento del cauca con amplias plazas de mercado por explorar.
			Vehículos propios que facilitan la distribución y entrega del producto				Cuidar las relaciones existente a través del seguimiento y monitoreo

PROCESOS INTERNOS	Falta de maquinaria industrial	Fácil acceso a la zona por medio de vías terciarias.	Estructura Organizacional semi-desarrollada	El cambio climático inesperado.	Plantear un direccionamiento estratégico acorde con las necesidades de la empresa, así como una estructura organizacional	Organizar la información perteneciente a los costos y recibir adiestramiento básico referente a logística de procesos.	La empresa en términos de estructura organizacional y direccionamiento, pose una base y un fundamento sobre el que se considera se puede trabajar
	Inadecuados manejos de los costos	Transmisión de saberes culturales entorno a la producción de frutos como la piña.	Direccionamiento Estratégico Semiestructurado				
	La inexistencia de planes de acción en el largo plazo.	Herramientas Ofimáticas de bajo costo	Existencia de conocimiento del proceso, tiempo e insumos para procesos productivos	Déficit en la estructura de direccionamiento estratégico y el tema organizacional	Plantear una cadena de valor		
	Inadecuado manejo de la información						
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Área financiera	Participar en proyectos gubernamentales relacionados con la producción de piña	Constante capacitación en temas técnicos relacionados con la producción.	La normatividad legal vigente en torno de los cultivos de frutos tropicales	Socializar modelos de costos y presupuestos, realizando los debidos ajustes respecto de la famiempresa.	Gestionar espacios de formación complementaria referente a normatividad legal vigente de los cultivos de frutos cítricos	Respecto de esta perspectiva la famiempresa representa grandes retos debido a su carácter informal y s forma de desarrollar procesos de forma empírica.
	Área contable	Contratar mano de obra calificada en temas contables y administrativos provenientes del Región.	Participación activa en la junta de acción comunal de la vereda	Estándares de calidad de las grandes empresas	Socializar métodos y estrategias para fidelización de clientes	Gestionar espacios de formación complementaria referente a la implementación, sostenimiento y cosecha de cultivos orgánicos.	
	Área de gestión		El conocimiento del proceso productivo		Socializar importancia de la estructuración de los procesos internos.		

Fuente: Elaboración propia

Con la construcción de esta matriz, se da por concluido este capítulo, brindando con ello, una mirada global y precisa del diagnóstico que se efectuó a la famiempresa con respecto a las perspectivas del *Balanced Scorecard*, por lo que se expresan las siguientes consideraciones finales, por una parte, se evidencio que el área financiera de empresa cuenta con deficiencias en la organización de la información contable, lo que dificulta la toma de decisiones acertadas referentes a este tema. Seguido, se encontró que la cantidad de clientes fijos de la entidad es baja y no existen estrategias de fondo para mitigar esta problemática. En términos de procesos internos se halló, que la empresa cuenta con bases para la construcción de una estructura y un direccionamiento estratégico organizacional acorde con sus características. Finalmente el tema de conocimiento y aprendizaje arrojó como resultado del análisis, que los propietarios de la empresa realizan procesos de capacitación constantes en temas relacionados con la producción y las aplican en complemento con los saberes ancestrales que poseen.

8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FAMIEMPRESA PRODUCTORA DE PIÑA DE LA VEREDA BAJO SAN FRANCISCO DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, QUE PERMITEN DESARROLLAR LAS PERSPECTIVAS DEL BSC.

Uno de los propósitos principales del BSC, radica en enlazar los objetivos y actividades de una empresa con la visión de la misma, por lo que se considera pertinente que exista una plataforma estratégica y organizacional acorde, a fin de que fundamentada en estas la empresa pueda alcanzar tal propósito. Es por ello que se planteó en este capítulo la construcción de un direccionamiento estratégico y una estructura organizacional, que permitan el empalme de los objetivos y actividades organizacionales con la visión de la *famiempresa*, de una forma sostenible en el tiempo y transversal a los distintos niveles de la organización.

Como complemento del planteamiento anterior, se indica por una parte, que el direccionamiento estratégico proporciona un marco de acción y un soporte para la construcción de los capítulos subsiguientes, en tanto que a partir de esta se establecieron conceptos claves como la misión, la visión y los principios corporativos entre otros. De otro lado la estructura organizacional visibiliza las diferentes funciones y responsabilidades que se generan en el quehacer diario de la unidad económica, así como las áreas o departamentos en que esta se encuentra dividida.

Por lo que dando continuidad a la investigación, se presentan a continuación los hallazgos y planteamientos establecidos en torno de estas dos plataformas. Así:

8.1 Direccionamiento estratégico para la famiempresa productora de piña ubicada en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao, Cauca

El direccionamiento estratégico, de acuerdo con los autores citados en el marco conceptual de la presente investigación, hace referencia a la ejecución de la dirección organizacional por medio de un plan estratégico que va más allá del mero cumplimiento de metas y objetivos, puesto que permite la construcción de ventajas competitivas que diferencian a la compañía de otras. Sumado a ello, en el marco de referencia del presente trabajo también se precisa que pese a que es considerado uno de los modelos de dirección más recientes, ha logrado posicionarse como una de las herramientas más importantes en las empresas.

Dicho lo anterior, se indica que el tema de direccionamiento estratégico para la *famiempresa* objeto de estudio no es la excepción, puesto que de acuerdo con los

resultados del diagnóstico efectuado en capítulo que antecede, cuenta con una dirección organizacional enmarcada dentro de una línea de pensamiento tipo clásico. Por lo que se pretende avanzar a través del planteamiento del direccionamiento estratégico en la modernización administrativa.

Para alcanzar tal fin se tomaron como base dos puntos, en primer lugar el análisis estratégico, desarrollado en el capítulo anterior a través de las matrices EFE, EFI y DOFA y una segunda instancia de formulación estratégica planteada a continuación, en la cual se construyen la misión, la visión, los valores, los principios y los objetivos organizacionales. Es así, que se pudo determinar que la posición estratégica externa e interna de la empresa la ubican dentro de un nivel medio, esto debido a que las bases administrativas que posee le han permitido resistir a los cambios y permanecer en el mercado. No obstante, se consideró que dichas bases debían ser reforzadas de tal forma que le ayuden a la *famiempresa* a crecer en el tiempo.

Para empezar, se acude a rememorar el hecho de que los propietarios de la *famiempresa* manejaban un tipo de idea que se acercaba al concepto de misión y visión, pero que carecía de estructura. Por un lado, para el caso de la misión, tal concepción giraba alrededor de “sembrar, cosechar y vender a buen precio, cuidando la salud del consumidor”. Dicho planteamiento fue reformado a fin de que de una forma más precisa lograra alinearse a la dirección estratégica, que permite la construcción de objetivos; hecha esta salvedad se determinó, que una estructura adecuada para la misión, se podía orientar de la siguiente manera.

“Somos una Famiempresa productora y comercializadora de piña ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, que brinda productos de calidad pensando en nuestros clientes cómo lo hacemos con nuestras familias”

De otro lado, para la visión se enlazaron los ideales de sus propietarios con el diagnóstico ya referido en el capítulo anterior y se obtuvo una visión estratégica que se adapta a las necesidades de la investigación y por supuesto a las de la empresa, la cual radica en:

“Ser dentro de 5 años, una empresa líder en la producción y comercialización de cultivos sanos y amigables con el ambiente y el consumidor, manejando adecuadamente los recursos en pro de acceder a nuevas plazas del mercado nacional e internacional.”

Seguido, con base en lo expuesto en el diagnóstico efectuado en capítulo anterior se procedió a plasmar los principios, valores y objetivos corporativos que regirán la *Famiempresa*, buscando de esta forma marcar la diferencia y procurar que la empresa a través de estos construya ventajas competitivas, así

Principios:

- ❖ **Satisfacción de los clientes internos y externos:** a través de los incentivos y el seguimiento a las acciones efectuadas en este sentido.
- ❖ **Trabajo y compromiso con los clientes y el medio ambiente:** Ligado al principio de calidad, se estima que es un pilar de apoyo para la producción de frutos saludables.
- ❖ **Integridad en las acciones realizadas en la *Famiempresa*:** considerándolo como un pilar de confianza y seguridad que empresa puede ofrecer a través de sus productos.
- ❖ **Trabajo en equipo:** Principio indispensable, para que la organización camine hacia la consecución de su visión, más aun teniendo en cuenta que se trata de una empresa de carácter familiar.

Valores:

- ❖ **Honestidad:** sinceridad y rectitud en cada uno de los procesos que se desarrollan en la *famiempresa*.
- ❖ **Puntualidad:** en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- ❖ **Responsabilidad:** en el desarrollo de las tareas asignadas.
- ❖ **Amor:** como la fuente que guía el proceder de cada miembro de la *famiempresa*.
- ❖ **Transparencia:** Que permita a cualquier interesado ver de forma clara los diferentes aspectos de la *famiempresa*.
- ❖ **Confianza:** que debe ser transmitida a los diferentes clientes a través de la rectitud de los procesos.

Finalmente, con base en la matriz DOFA efectuada en el capítulo anterior se plantearon los objetivos estratégicos enunciados a continuación. Es de acotar que estos serán presentados con sus respectivas estrategias en el capítulo subsiguiente.

Objetivos estratégicos:

- ❖ **Incrementar los ingresos**
- ❖ **Ampliar la base de cliente**
- ❖ **Mejorar los procesos productivos**
- ❖ **Invertir en la modernización tecnológica de los procesos productivos.**
- ❖ **Fidelizar clientes internos y externos**

Lo expuesto anteriormente, permitió establecer la plataforma o plan estratégico acorde para el direccionamiento que se requiere en el diseño y despliegue de un BSC firme y sostenible en el tiempo, pues si bien es cierto a través de este se construyeron los límites, el contorno y el alcance de la *Famiempresa* así como los principios y rudimentos que la regirán.

Ahora bien, se considera de acuerdo con la definición de estructura organizacional esbozada en el marco conceptual de la presente investigación, que la *famiempresa* requiere también de una estructura sólida y resistente, que le posibilite avanzar en la consecución del objetivo planeado. Por lo que a continuación se describe la estructura organizacional que se consideró adecuada, de acuerdo con las particularidades de la *famiempresa*, que le permitan resistir y enfrentar los diversos e inesperados cambios que le depara el entorno en el que se encuentra inmersa y con el que constantemente sostiene relaciones. Así:

8.2 Estructura Organizacional para la famiempresa productora de piña ubicada en la vereda Bajo San Francisco del municipio de Santander de Quilichao, Cauca

De acuerdo con lo expuesto en el apartado del marco conceptual del presente trabajo, se afirma que la estructura organizacional es uno de los aspectos más importantes para cualquier compañía, ya que permite visibilizar el interior de la empresa desde dos puntos de vista como son, la división del trabajo y la coordinación de las actividades con el fin de fijar metas y alcanzar los objetivos. Por ende, dicha estructura organizacional debe concebirse teniendo como referente las particularidades de la empresa, seguido de un criterio teórico-práctico, a fin de que no se incurra en el error de plasmar matrices y gráficos de poca utilidad.

Es de esta manera, como se concibió que este tramo del capítulo estuviera desagregado en tres partes iguales. Ello, en cuanto a importancia, relación y utilidad. En primer lugar el lector encontrará un organigrama estructurado, de la *famiempresa*, el cual se constituye a sí mismo como una radiografía en cuanto a responsabilidades, roles y funciones, precedido de su sustento académico.

En segundo lugar encontrará un mapa de procesos con sus respectivas tablas de actividades, que le permitirá tener en una sola pantalla los procesos que se realizan en la empresa y sus relaciones entre sí, lo cual estará soportado por la disertación teórico-práctica que condujo a tal mapa. En tercer y último lugar, encontrará las conclusiones y precisiones realizadas con respecto a la estructura organizacional y las particularidades de la *famiempresa*.

El organigrama se realizó de acuerdo con las características de la *famiempresa*, los criterios de sus propietarios y el diagnóstico efectuado en el capítulo que antecede. Todo ello, en pos de la continuación de la armonía y el trabajo en equipo de los mismos, adicional a ello, se adaptó el modelo de organigrama circular; el cual “se representa a través de círculos concéntricos y cada uno simboliza los distintos niveles; el punto donde se juntan los círculos representa al director general” Serrano, (2012, p. 6). Este tipo de organigrama ha sido empleado por prestigiosas empresas como Apple Inc. y su basamento está en las funciones de cada miembro y no en su jerarquía dentro de la organización.

La constitución de este organigrama está dada de la siguiente manera, en primer lugar se consideró la idea de contratar un profesional externo que ejecutase las funciones propias de una gerencia general, de tal forma que pueda orientar a los responsables de otras áreas en el cumplimiento de las funciones asignadas. Así mismo, se planteó la existencia de otras dos gerencias, una de tipo comercial y otra de tipo operativa.

Por un lado, la gerencia comercial está integrada por tres funciones de gestión enfocadas en el área de las finanzas, los clientes y los proveedores. De otro lado, la gerencia operativa está orientada hacia funciones productivas y del talento humano.

Seguido, se concretó el organigrama con un área de coordinación general, que tiene por objeto realizar funciones propias de la logística y el control de inventarios. Adicional a ello dentro de este organigrama, dicha coordinación fue considerada como un área clave e integradora de los procesos que se realizan en la empresa, al servir de puente entre la gerencia comercial y la operativa.

Redondeando lo expuesto en los párrafos anteriores respecto del organigrama, se puede enfatizar en que está pensado como una colmena circular cuya primera instancia se encuentra conformada por procesos de dirección, y las secundarias por procesos funcionales, ambos sustentados en un área de apoyo.

Dicho esto, se procedió con el diseño y presentación del siguiente organigrama:

Figura 1: Estructura organizacional



Fuente: Elaboración Propia, a través de la herramienta de diseño canva.

La funcionalidad del organigrama que se acaba de presentar, puede verse con mayor claridad a través del mapa de procesos y su tabla de actividades que se presenta a continuación:

Figura 2: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia, a través de la herramienta de diseño canva.

Tabla 8: Tabla de actividades por macro procesos

Ítem de Proceso	PROCESO	ENFOQUE	Actividades por Proceso	Total de Actividades	ACTIVIDADES
a.	Gestión de Recursos	Financiero	A.1	1	Elaboración de presupuesto
			A.2	2	Control de los flujos de caja
			A.3	3	Gestión fuentes financieras externas como préstamos o proyectos gubernamentales.
			A.4	4	Diversificar inversionistas temporales.
			A.5	5	Control de plazos de pagos, recaudos, y compromisos adquiridos.
			A.6	6	Retroalimentación

b.	Gestión de Proveedores	Financiero	B.1	7	Realizar cotizaciones en búsqueda de calidad y costos favorables
			B.2	8	Definir y negociar materias primas
			B.3	9	Cuidar las relaciones con los proveedores
			B.4	10	Evaluar los insumos adquiridos
			B.5	11	Custodia y organización de documentos
			B.6	12	Entregar compras y suministros al área logística en los tiempos establecidos
c.	Gestión de Clientes	Financiero	C.1	13	Identificar nicho de clientes de acuerdo a la capacidad instalada
			C.2	14	Planificar estrategias para la atracción de clientes: uso diversos medios (televisivos, radiales, perifoneo, volantes, redes sociales...)
			C.3	15	Ejecución de estrategias para atraer clientes
			C.4	16	Velar por el cumplimiento en calidad, plazos y entregas.
			C.5	17	Fidelizar clientes a través de incentivos y buen servicio
			C.6	18	Atención pos venta y retroalimentación
			C.7	19	Reevaluación de estrategias
d.	Preparación del terreno	procesos Internos	D.1	20	Cercar el terreno de siembra
			D.2	21	Toma de muestras del terreno para estudio de acidez en el laboratorio
			D.3	22	Arar y endulzar el terreno
e.	Desinfección y siembra de la semilla	Procesos Internos	E.1	23	Alistamiento de semilla
			E.2	24	Clasificación de semillas
			E.3	25	Desinfección de semillas
			E.4	26	Siembra de semillas
f.	Riego y control de malezas	Procesos internos	F.1	27	Aplicación de abonos en periodos establecidos
			F.2	28	Aplicación de fungicidas y plaguicidas en los periodos establecidos
			F.3	29	Depuración manual de malezas

g.	Inducción del cultivo	Procesos Internos	G.1	30	Inducción de la floración en la plantación dentro de los plazos establecidos.
			G.2	31	Preparación para la cosecha de acuerdo a las edades de la plantación
h.	Cosecha y empaque	Procesos Interno	H.1	32	Recolección del fruto por edades y en los tiempos indicados
			H.2	33	Clasificación de frutos obtenidos
			H.3	34	Empaque de acuerdo a ruta de distribución
Apoyo	Talento Humano	Crecimiento y aprendizaje	1	35	Reclutamiento del talento humano
			2	36	Establecimiento de condiciones laborales
			3	37	Entrega de funciones a los trabajadores
			4	38	Fidelización de Talento Humano
			5	39	Capacitación constante
Apoyo	Logística	Procesos Internos	6	40	Gestionar la documentación requerida por las gerencia comercial para el correcto desarrollo de los proceso y apoyar en los procesos propios de tal área de gestión
			7	41	Recepcionar las solicitudes y requerimientos del área de gestión de producción.
Apoyo	Compras y Suministros	Procesos Internos	8	42	Solicitar insumos y suministros necesarios para el desarrollo de la producción.
			9	43	Recibir dichos insumos y suministros para la posterior administración y distribución de los mismos en el desarrollo del proceso productivo.
Apoyo	Contabilidad	Financiero	10	44	Contabilizar todos y cada uno de las transacciones económicas realizadas por la entidad
			11	45	Entregar informes al área de gestión de recursos
			12	46	Custodiar, archivar y organizar soportes de compras, ventas, contratos, pagares, préstamos bancarios y demás documentos emergentes de las operaciones

					contables diarias.
			13	47	Solicitar a logística material y demás implementos necesarios para la realización de las tareas cotidianas.
			14	48	Realización y pagos de nómina

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, la estructura organizacional que se acaba de presentar, permite de una forma ordenada visibilizar las diferentes áreas de la empresa en comunión con todas y cada una de las actividades que se desarrollan en estas, toda vez que presentan actividades de gestión, producción y apoyo. Seguido, respecto del direccionamiento estratégico que se planteó en el desarrollo del primer punto de este capítulo se puede concluir con que se estableció un plan estratégico acorde para el direccionamiento que se requiere en el diseño y despliegue de un BSC firme y sostenible en el tiempo, pues si bien es cierto a través de este se construyeron los límites, el contorno y el alcance de la *Famiempresa* así como los principios y rudimentos que la regirán.

Por último, se indica que en términos de modernización administrativa se lograron aplicar conceptos propios de la escuela de pensamiento neoclásico o reformista, así como nociones de la escuela de capitalismo industrial, sumando este razonamiento se da por concluido y presentado el tema de la estructura organizacional y el direccionamiento adecuados para la *famiempresa* con respecto a las perspectivas del BSC.

9. DETERMINACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD PARA LA FAMIEMPRESA PRODUCTORA DE PIÑA DE LA VEREDA BAJO SAN FRANCISCO DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO.

Este apartado de la investigación, está constituido por la determinación de las perspectivas del BSC para una *famiempresa* productora de piña, como continuidad de los capítulos que lo anteceden. Esto se realizó teniendo en cuenta la visión de la empresa desde cada una de las perspectivas, seguido por la clarificación de los objetivos a través de los cuales se pretende alcanzar tal propósito y finalmente las estrategias que dan soporte a tal objetivo. No obstante, antes de iniciar con ello se presentan las siguientes consideraciones.

De acuerdo con lo planteado en el marco conceptual de la presente investigación, el *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral, es considerado como una herramienta de gestión empresarial, cuyo enfoque principal radica en enlazar la visión de la empresa con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Para lograr tal fin, esta herramienta está conformada por tres elementos, el primero de ellos son las cuatro perspectivas indispensables para el funcionamiento de cualquier empresa, dentro de las cuales se encuentran las finanzas, los clientes, los procesos Internos y el aprendizaje y crecimiento, como segundo elemento un mapa estratégico y finalmente sus respectivos indicadores financieros y no financieros.

Todo esto, de forma integrada permite que los propietarios de la empresa cuenten con una visión más amplia de la entidad en términos financieros y comerciales, y a la vez ayuda a que se puedan tomar decisiones efectivas y eficaces en puntos críticos que afecten el desempeño de la *Famiempresa*.

En este capítulo se procede a describir las perspectivas que acompañarán al BSC y los objetivos estratégicos que se tienen en cuenta para su realización, esto, sin olvidar que esta herramienta de gestión puede ser modificada y adaptada a cualquier tipo de organización.

Es de acotar, que esto requiere de gran atención debido a que es la base para el desarrollo y comprensión del capítulo siguiente. Dicho esto, se procedió con el desarrollo de las perspectivas antes referenciadas, así:

9.1 Perspectiva de Finanzas

Al hablar de esta perspectiva se debe tener en cuenta que posee un carácter transversal a todas las áreas de la organización, puesto que a partir de ella se toman gran parte de las decisiones de la compañía.

Aspectos como qué tipo de materiales se deben usar, qué cantidad de trabajadores se deben contratar, qué estrategia emplear y aun qué tipo de productos debe ofrecer la empresa, están influenciados por esta perspectiva. Por lo que el desarrollo de la misma es considerado un desafío que se debe asumir con suma prudencia. Para ello nuevamente, se remite al lector a la visión de la *famiempresa*, pero esta vez abordada desde el ángulo financiero.

Dentro de su visión se especifica que la meta es “ser en 5 años una empresa líder en la producción y comercialización de cultivos sanos y amigables con el ambiente y el consumidor, manejando adecuadamente los recursos en pro de acceder a nuevas plazas del mercado nacional e internacional”. Encontrando que uno de los puntos fuertes de esta afirmación de visión consiste en acceder a nuevas plazas de mercado, no obstante, esto requiere de un músculo financiero que le permita sostener y soportar las diversas inversiones que esto demanda.

Desde la óptica financiera, la visión también declara que se requiere de un buen manejo de los recursos, lo que en términos generales es uno de los objetivos de esta perspectiva, seguido de la capitalización de la entidad y la generación de valor y rendimientos.

Lo anterior puede realizarse a través de las siguientes estrategias:

- ❖ **Organizar el área contable-financiera de la *famiempresa*:** En primera instancia, se debe contar con una persona con conocimiento en estas áreas. Seguido del acceso a herramientas informáticas, así como a un programa contable básico para ello existen en el mercado *software* contables gratuitos.
- ❖ **Controlar los flujos de recursos financieros:** Para ello indubitavelmente se debe hacer uso de herramientas tecnológicas, como por ejemplo un computador con accesos a los paquetes ofimáticos, que le permitan ingresar y contabilizar sus ingresos, costos y gastos de forma eficiente, de tal forma que estos puedan ser revisados y evaluados de forma oportuna.

- ❖ **Implementar un sistema de costos y presupuesto:** Esto se puede realizar partiendo de la información consignada en la tabla de actividades expuesta en el capítulo 8, puesto que en esta se listan todos y cada uno de los procesos y la actividades que la empresa desarrolla lo que permite adicionar de forma sencilla y rápida elementos como los tiempos por actividad, los tiempos de espera entre procesos y los costos y gastos en los que se incurra, con sus respectivas clasificaciones.

En conjunto, todos estos elementos sirven de base para la construcción de los costos y presupuestos, lo que desemboca en un sistema de costeo por procesos. Basado en la información emergente que proceso que se acaba de describir, se puede plantear un modelo de presupuesto adecuado.

- ❖ **Control de inventarios:** consiste en establecer puntos de control de inventarios y realizar seguimientos periódicos al proceso de compras, suministros y consumos. Esto es, medir la rotación de los inventarios para presupuestar cuando se deben comprar nuevamente, así como su rentabilidad.
- ❖ **Diversificar las fuentes de apalancamiento:** Si bien es cierto se determinó en el diagnóstico efectuado a la *famiempresa*, que cerca del 70% de los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades de producción y comercialización provenían de préstamos realizados con entidades bancarias y el 30% restante, procedía de rendimientos de cosechas pasadas y fondos propios.

Por lo anterior, se busca diversificar las fuentes de financiación, aplicando a proyectos gubernamentales y potenciando la inversión de terceros, se espera con ello, que se ensanche el dinero con el que se cuenta para cada producción.

- ❖ **Asignar un salario equitativo a los propietarios de la *famiempresa* e implementar un pago de utilidades al año:** ello, con el fin de separar los ingresos de los empresarios de los de empresa. Traducido esto se puede sintetizar como una estrategia para minimizar la descapitalización que produce el hecho de que los propietarios de la empresa utilicen los recursos de la misma para suplir sus necesidades.

- ❖ **Invertir en tecnología y maquinaria:** esto se puede realizar de dos formas combinadas o independientes, en primer lugar por medio de la compra y en segundo lugar por medio del alquiler.

Las estrategias y los objetivos descritos en las líneas anteriores se sintetizan en la siguiente tabla:

Tabla 9: Objetivos y estrategias de la perspectiva financiera

Perspectiva de Finanzas	
Objetivo	Estrategias
* Manejar adecuadamente los recursos	Organizar el área contable-financiera de la <i>famiempresa</i>
	Controlar los flujos de recursos financieros
	Implementar un sistema de costos y presupuesto
	Control de inventarios
* Capitalizar la <i>Famiempresa</i>	Diversificar las fuentes de apalancamiento
	Asignar un salario para los propietarios de la <i>famiempresa</i> e implementar un pago de utilidades al año
* Generar valor	Organizar el área contable-financiera de la <i>famiempresa</i>
	Invertir en tecnología y maquinaria
* Generar Rendimientos.	Controlar los flujos de recursos financiero
	Implementar un sistema de costos y presupuesto
	Control de inventarios

Fuente: Elaboración Propia

9.2 Perspectiva de Clientes

Esta es una de las perspectivas más importantes para la famiempresa, puesto que a nivel financiero es la principal fuente de ingresos, por ende el trabajo que se realice en esta área para fidelizar y obtener clientes, es parte fundamental para el desarrollo y crecimiento de la entidad.

Por tal razón se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos para la construcción de los objetivos de esta perspectiva. En primer lugar se consideró el diagnóstico efectuado anteriormente a la empresa, y en segundo el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional desarrollada en el capítulo anterior.

Para empezar la visión de la *famiempresa* consiste en “Ser una empresa líder en la producción y comercialización de cultivos sanos y amigables con el ambiente y el consumidor, manejando adecuadamente los recursos, en pro de acceder a nuevas plazas del mercado nacional e internacional.”

Ello implica, que todos los esfuerzos que la compañía realiza están encaminados hacia la consecución del acceso a nuevas plazas de mercado ya sean de carácter nacional o internacional, lo que enfocado en la perspectiva de clientes, se puede concebir como un incremento y una fidelización de los mismos, esto de acuerdo con la capacidad instalada, lo cual puede lograrse a través de diversas estrategias como por ejemplo:

- ❖ **Dar a conocer la empresa y el producto en diferentes nichos de mercado¹⁰:** lo anterior es una estrategia para aumentar los clientes y por ende incrementar la parte financiera. Contemplar nuevos nichos de mercado ayuda a que la *famiempresa* pueda realizar un marketing más amplio, lo que se puede realizar a través del reparto de volantes, el establecimiento de un punto de ventas fijo en la cabecera municipal (Santander de Quilichao), el reparto de tarjetas de presentación, la creación de una página web y finalmente el uso de redes sociales como *whatsapp*, *facebook* e *Instagram* como medios de comercialización y difusión de material publicitario.
- ❖ **Captar, fidelizar y segmentar clientes:** consiste en dividir los clientes de acuerdo con criterios específicos y preparar en concordancia con sus características un portafolio productivo, crear canales de distribución y sistemas de relación; verbigracia un segmento de clientes con demandas de fruto orgánico, un segmento de clientes con negocios como tiendas de barrio, *fruvers* o extracción de pulpas de fruta, un segmento de clientes por zona geográfica a los cuales se les lleve el producto a la zona donde viven, entre otros.

¹⁰ Entendiéndose como un segmento bien definido en el mercado de la piña, como por ejemplo distribuir para los pequeños fruver, tener un punto fijo en la galería de Santander de Quilichao para mostrarse más en el mercado e ir logrando abrirse más puertas para el mercado Departamental, Nacional e Internacional

- ❖ **Construcción de un área de servicio al cliente:** Lo anterior pretende evitar que los clientes busquen otros proveedores, o que la competencia ofrezca mejores opciones evitando así que la empresa pueda ofrecer una contraoferta, la propuesta puede ser operada desde un dispositivo móvil inteligente o desde un computador con acceso a internet, donde se recopilen datos tales como satisfacción del clientes, calidad del producto, atención del personal de ventas entre otros aspectos que permitan realizar retroalimentaciones en pro de mejora continua.
- ❖ **Creación de cultura en el cliente:** a través del cumplimiento con las entregas de pedidos, brindar opciones de pago y facilidad para acceder al producto, ofrecer degustaciones, entre otros aspectos como la transmisión del eslogan “pensamos en ti, como pensamos en nuestras familias”, que hace parte de misión de la *famiempresa*.
- ❖ **Creación de rutas de distribución:** esto es, Garantizar los mejores puntos de distribución y realizarlos de forma estratégica, es decir un día específico a la semana, de tal forma que en la memoria del cliente quede grabado la hora y el día en el cual pasa el carro de las piñas por su zona.

Las estrategias y los objetivos descritos en las líneas anteriores se sintetizan en la siguiente tabla:

Tabla 10: Perspectiva de Clientes

Perspectiva de Clientes	
Objetivo	Estrategias
* Aumento de clientes	Dar a conocer la empresa y el producto en diferentes nichos de mercado
	Captar, fidelizar y Segmentar clientes
	Crear rutas de distribución
* Fidelización de clientes	Construir de un área de servicio al cliente
	Crear una cultura en el cliente
	Crear rutas de distribución

Fuente: Elaboración propia

9.3 Perspectiva de Procesos Internos

La visión de la compañía con respecto esta perspectiva, se abordó respondiendo la siguiente pregunta. ¿Qué procesos se deben perfeccionar en la empresa para alcanzar la declaración de visión?

A lo que se respondió que de acuerdo con su visión, existen en la empresa dos macro procesos en los que se debe hacer énfasis con respecto a esta perspectiva, uno es el de la producción y el otro es de la comercialización.

Por el lado de la producción, los objetivos que se construyeron giran alrededor de ampliar la capacidad instalada de la compañía y profundizar en la producción escalonada que permita ofertar producto en otras épocas del año. Con lo anterior se logró destacar las siguientes estrategias:

- ❖ **Alquiler de terrenos:** de acuerdo con la información proporcionada por los propietarios de la *famiempresa*, el alquiler de terrenos es una práctica habitual y bastante económica.

Hay que mencionar además, que el alquiler de terrenos para producir, permite ampliar la capacidad instalada de la empresa, en tanto que proporciona mayores zonas para el desarrollo de los cultivos. Adicional a ello, se piensa que con la adquisición de estos terrenos se puede iniciar con el sembrado de forma escalonada, de tal forma que le permita a la empresa ofertar piña en las diferentes épocas del año y aprovechar las alzas de los precios que se presenta en los periodos de escasez del fruto y equilibrar las ventas en las épocas del año que la competencia es elevada.

- ❖ **Diversificación de productos:** la piña es un producto que puede ser cultivo de diversas formas para lograr llegar a varios nichos de mercado, lo ideal para seguir con el aumento financiero y el crecimiento de clientes plantear varios tipos de productos como por ejemplo piña Orgánica, tipo Oro Miel, variedad manzana y otros.
- ❖ **Tecnificación de procesos:** De acuerdo con la información suministrada por los propietarios de la *Famiempresa* el Gobierno Nacional a través de diferentes Entidades Estatales y algunas Entidades Internacionales han desarrollado protocolos, normas y estándares que propenden el mejoramiento de los procesos y que son de gran utilidad para destacarse dentro del mercado

y ser más competitivos. Por lo que se plantea en este punto acogerse a dichos Estándares de forma paulatina.

Por el lado de la actividad de comercialización, se encuentra la construcción de canales de distribución y las rutas de venta por zonificación geográfica.

- ❖ **Construcción de canales de Distribución:** partiendo de la zonificación planteada en la perspectiva de clientes, se consideró que es importante establecer un área dedicada a la logística la cual se encargará de programar fechas, hora, lugares y se encargará de gestionar elementos necesarios para cumplir con las estrategias de venta.

Tabla 11: Objetivos y estrategias de la perspectiva de procesos internos

Perspectiva de Procesos Internos	
Objetivo	Estrategias
* Ampliar la capacidad instaladas	Alquiler de terrenos
	Tecnificación de procesos
	Construcción de canales de Distribución
* Profundizar en la producción escalonada	Diversificación de productos
	Tecnificación de procesos
	Construcción de canales de Distribución

Fuente: Elaboración propia.

9.4 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

El objetivo de esta perspectiva, está encaminado hacia la formación del personal en términos de habilidades de negociación y estandarización de procesos

- ❖ **Capacitación de personal:** Buscar herramientas que permitan capacitar al personal en diferentes áreas de la empresa como por ejemplo, capacitaciones de medios tecnológicos, cierre de ventas, mercadeo, contabilidad entre otros aspectos, dichas capacitaciones se pueden realizar de forma gratuita en el I servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Tabla 12: Objetivos y estrategias de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	
Objetivo	Estrategias
* Formación del personal en términos de habilidades de negociación y estandarización de procesos.	capacitaciones de Tecnologías de la información y la comunicación
	capacitaciones de mercadeo y ventas
	Capacitaciones de costos, presupuesto y contabilidad.

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, la formulación de las perspectivas del BSC para la *famiempresa* productora de piña facilitó varias cosas, por un lado a través de los objetivos y las estrategias se proporcionó a la entidad una guía para mejorar procesos administrativos de acuerdo con las 4 áreas críticas que plantea el BSC -Finanzas, clientes, procesos internos y conocimiento y aprendizaje-; de otro lado se trasladó a la *famiempresa* productora de piña a un modelo de pensamiento administrativo más actual, denominado capitalismo financiero. Ello se logró con el planteamiento de nuevos medios de comercialización y difusión de material publicitario -uso de redes sociales- y finalmente se creó la base para construcción del capítulo siguiente.

10. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO CON SUS RESPECTIVOS INDICADORES PARA UNA FAMIEMPRESA PRODUCTORA DE PIÑA EN LA VEREDA BAJO SAN FRANCISCO DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO.

En el desarrollo del presente capítulo, se expone al lector a la construcción de un mapa estratégico creado a partir de los resultados emergentes de los capítulos anteriores. En este, se describen de forma visual y escrita las relaciones existentes entre los diferentes objetivos estratégicos de cada perspectiva que plantea el BSC.

Al mismo tiempo, se presentan los respectivos indicadores que derivan del proceso de medición de cada estrategia y objetivo contenido dentro del mapa mencionado en el párrafo anterior. Seguido por sus respectivas explicaciones y posibles aplicaciones.

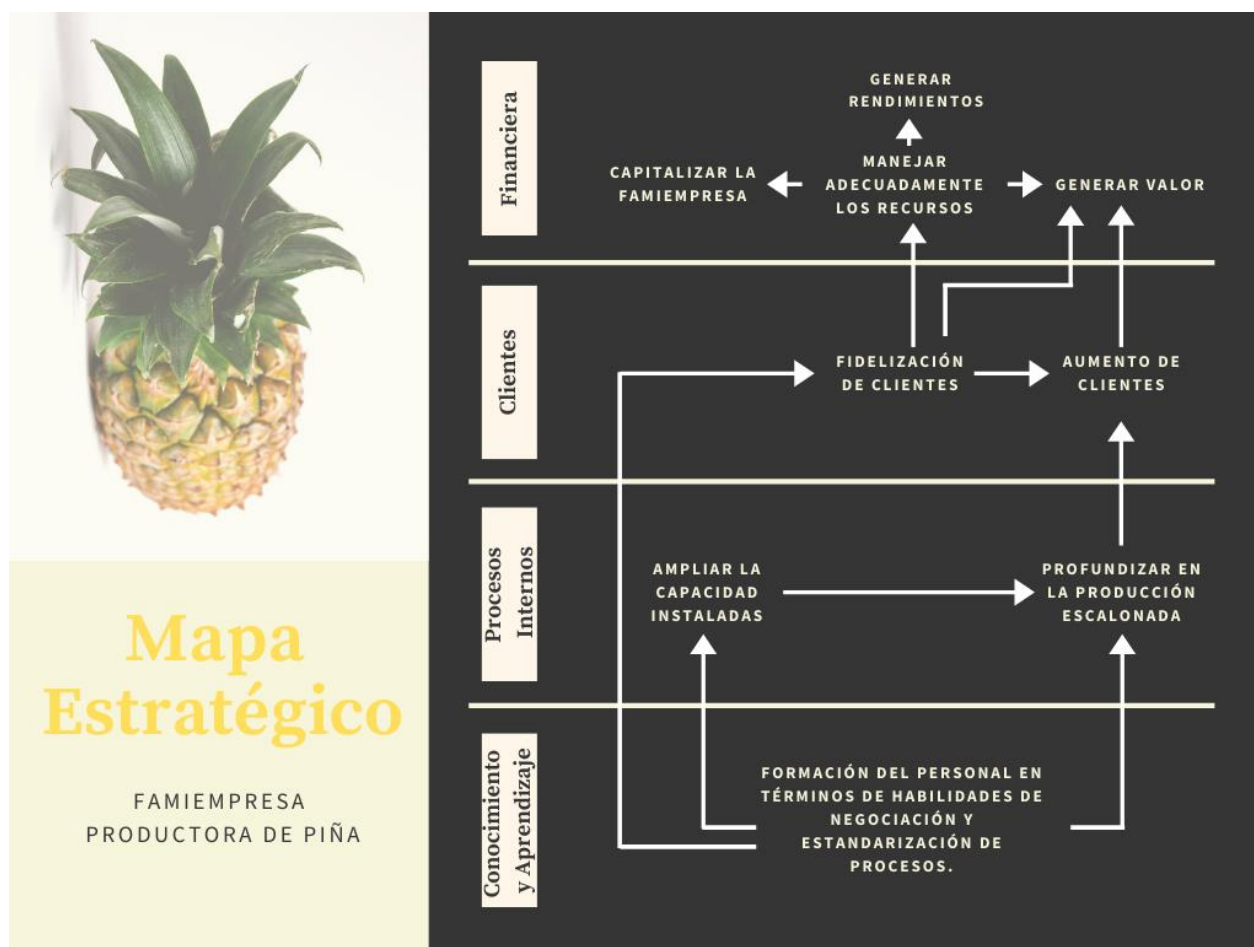
Ello no sin antes, esbozar la siguiente consideración expresada por Fernández (2001), quien afirma que el mapa estratégico es un:

“conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa” (p.34).

Dicho esto, se presenta a continuación el Mapa estratégico propuesto para la famiempresa productora de piña, a través de un gráfico que se construyó de la siguiente manera.

En primera instancia se tomaron los objetivos estratégicos expuestos en el capítulo inmediatamente anterior, y se organizaron de forma coherente de acuerdo a la relación existente entre unos y otros. Seguido, se señalaron por medio de flechas dichas relaciones; lo que dio pie a que se estableciera un flujo correlacional que debe ser interpretado de forma ascendente, comenzando por el objetivo de la perspectiva de conocimiento y aprendizaje hasta llegar a la de finanzas.

Figura 3: Mapa Estratégico



Fuente: elaboración propia, a través de la herramienta de diseño canva.

Cómo ya se dijo en líneas anteriores, es necesario iniciar por la perspectiva, que posee como objetivos la formación del personal en términos de negociación y estándares, ello conlleva a que se pueda realizar una ampliación de la capacidad instalada y profundizar en la producción por escalas y la fidelización de clientes, lo cual se resume en Generación de valor y un incremento financiero que representa capitalización para la empresa y mayores rendimientos.

De igual forma, es importante para un buen Diseño de la herramienta BSC, manejar indicadores claves que permitan medir y verificar el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos planteados. Es así, que para el desarrollo de este trabajo se describen en la siguiente tabla los indicadores que pueden ser utilizados para medir cada una de las perspectivas.

Tabla 13: Indicadores de medición de Objetivos

Perspectiva de Clientes		
Objetivo	Indicadores	Fórmula
* Aumento de clientes	CRECIMIENTO	$\frac{\text{Cantidad de clientes del año anterior}}{\text{Cantidad de clientes año corriente}} \times 100$
* Fidelización de clientes	LEALTAD	$\frac{\text{Numero de veces que se vende a un cliente}}{\text{La cantidad total de ventas realizadas}}$
	SATISFACCIÓN	Encuesta de satisfacción y recomendación
Perspectiva de Finanzas		
Objetivo	Indicadores	Fórmula
* Manejar adecuadamente los recursos	ESTRUCTURA FINANCIERA	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Activos}}$ y $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos}}$
	ROTACIÓN DE EFECTIVO	$\frac{\text{Ingreso por ventas gerado por periodo de cosecha}}{(\text{Efectivo inicial del mismo periodo} + \text{Efectivo final del mismo periodo})}$
	ROTACIÓN DE INVENTARIO	$\frac{\text{costo de la mercancía vendida}}{\text{Inventario Promedio}}$
* Capitalizar la Famiempresa	TASA DE CAPITALIZACIÓN	$\frac{\text{Valor Operativo Neto}}{\text{Utilidad}}$
* Generar valor	EVA	Utilidad antes de Impuesto – (Activos * Costo de Capital)
	EBITDA	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización + Provisiones
* Generar Rendimientos.	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	$\frac{\text{Ingresos Operacionales} - \text{Costos y gastos variables}}{\text{Ventas}}$
Perspectiva de Procesos Internos		
Objetivo	Indicadores	Fórmula
* Ampliar la capacidad instaladas	RETORNO DE LA INVERSIÓN	$ROI = \frac{\text{Rentabilidad} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$
	KNT0	$CxC + \text{Inventarios} - CxP \text{ Proveedores}$
* Profundizar en la producción escalonada	MARGEN BRUTO DE LA UTILIDAD	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$
	ÍNDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS	$\frac{\text{Ventas del año Corriente}}{\text{Ventas de año anterior}} \times 100$
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje		
Objetivo	Indicadores	Fórmula
* Formación del personal en términos de habilidades de negociación y estandarización de procesos.	SATISFACCIÓN	Encuesta de satisfacción del cliente interno Encuesta de satisfacción y recomendación

Fuente: Elaboración propia.

Una vez presentados los indicadores antes mencionados, se dispuso en el camino del lector la sustentación y utilidad de los indicadores de que se plantearon, iniciando por la perspectiva de finanzas:

Indicadores Perspectiva Financiera: Ayudan a la empresa a tener una idea más clara sobre la estabilidad financiera del negocio y la proyección que puede tener la misma.

- ❖ **Estructura Financiera:** A través de este indicador se mide la “proporción de los activos que están siendo financiados con deuda de terceros o con capital propio”.
- ❖ **Rotación de Efectivo:** Con este indicador se mide las veces que el efectivo se convierte en producto y en cuanto tiempo este vuelve a convertirse en dinero; la rotación de efectivo permite ver que tan eficiente es el flujo de caja de la *famiempresa*.
- ❖ **Rotación de Inventario:** Con este indicador se determina las veces que el producto se convierte en efectivo, con el fin de analizar cómo se encuentra el mercado de la piña en los diferentes mercados.
- ❖ **EVA:** Con este indicador se determinó medir el valor real que genera la empresa y el beneficio económico que genera.
- ❖ **EBITDA:** Con este indicador se determinan las ganancias o la utilidad obtenida por la empresa con el fin de adquirir un mayor control en el área contable y con ello poder tomar decisiones.
- ❖ **Margen de contribución:** Este indicador sería útil para medir la rentabilidad de cada producto de tal forma que pueda cubrir los costos fijos y aun así dejar utilidad.

Indicadores Perspectiva de Clientes: Evalúan el crecimiento de la *famiempresa* y ayuda a tomar medidas necesarias para corregir inconsistencias y lograr así la satisfacción del cliente

- ❖ **Crecimiento:** Este indicador tiene como finalidad medir la cantidad de clientes nuevos que ha logrado conseguir la *Famiempresa* con el fin de crecer a nivel financiero y productivo.
- ❖ **Lealtad:** Con este indicador se mide la fidelidad del cliente teniendo en cuenta las veces que determinado cliente compra el producto con relación a la cantidad

de ventas realizadas, con el fin de encontrar estrategias que permita segmentar y ofrecer nuevas estrategias de mercadeo a los clientes antiguos.

- ❖ **Satisfacción:** A través de este indicador la empresa podrá analizar qué tan satisfecho está el cliente y si recomienda la empresa a sus familiares o amigos, lo anterior se determinará a través del siguiente modelo de encuesta.



TIPO DE VENTA

ZONA

FECHA

VENDEDOR

¿Conoce nuestra Famiempresa y sus productos?



¿Hace cuánto tiempo consume nuestro producto?

Evalúanos según tu experiencia

Malo Regular Excelente

Qué tan satisfecho estás con el producto

Qué te parece la calidad del producto

Qué te parece le tiempo de entrega del producto

Recomendarías nuestro producto a tus familiares y/o amigos

1	2	3	4	5	6	7
😞	😓	😊	😄	😁	😂	😍

En comparación con otros que te parece este producto?

BUENO ☒☆☆☆

REGULAR ☐☆☆

MALO ☐☆

¡PERMITENOS CONOCER TU EXPERIENCIA CON NOSOTROS!

Fuente: elaboración propia.

INDICADORES PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS: Con ellos se pretende

- ❖ **RETORNO DE LA INVERSIÓN:** Considerando que cada cosecha requiere una inversión, se planteó este indicador que permite medir el porcentaje en el cual retorna la inversión
- ❖ **KNTO:** El Capital Neto de trabajo Operacional es un indicador que permite medir los recursos que posee la empresa para poder producir una vez cancelado los pasivos corrientes
- ❖ **MARGEN BRUTO DE LA UTILIDAD:** Este indicador permite a la empresa medir en qué porcentaje puede responder a sus obligaciones a través de sus ventas
- ❖ **ÍNDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS:** Permite medir la proporción en la que han crecido las ventas de un periodo con respecto a otro.

INDICADORES PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

- ❖ **SATISFACCIÓN:** Este indicador permite medir la satisfacción de los clientes internos con respecto a las capacitaciones que se pretende proporcionar. por lo que se planteó la siguiente encuesta relacionado a continuación.



NOMBRE COMPLETO

CARGO

FECHA

NOMBRE CAPACITACIÓN

Tenía conocimientos previos respecto del tema desarrollado la capacitación.



Cuentanos 2 cosas nueva que aprendiste

Cuentanos si cumplimos

No cumple cumple No aplica

El objetivo de la capacitación fue claro

Las actividades desarrolladas fueron coherentes con el tema

Se resolvieron tus dudas

CALIFICA TU NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA CAPACITACIÓN

1	2	3	4	5	6	7
😞	😐	😊	😄	😁	👏	😄

Califica la relevancia de la capacitación para el desarrollo de sus tareas.

BUENO ●☆☆☆

REGULAR ○☆☆

MALO ○☆

¡PERMITENOS CONOCER TU EXPERIENCIA EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO!

Fuente: elaboración propia

Con el mapa estratégico que se presenta en este capítulo, se ubicó a la *famiempresa* dentro de un modelo de pensamiento administrativo actual conocido como capitalismo financiero. A través de este mapa se provee a los empresarios una representación gráfica del camino que deben transitar para alcanzar el cumplimiento de la visión planteada., además de presentar algunos indicadores que pueden utilizar para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el mapa estratégico.

11. CONCLUSIONES

Con el desarrollo de esta investigación y a través del diagnóstico efectuado a la famiempresa con respecto a las perspectivas del Balanced Scorecard se encontró que el área financiera cuenta con deficiencias en la organización de la información contable, lo que dificulta la toma de decisiones acertadas referentes a este tema. Simultáneamente, se encontró que la cantidad de clientes fijos de la entidad es baja y no existen estrategias de fondo para mitigar esta problemática. En términos de procesos internos se halló, que la empresa cuenta con bases para la construcción de una estructura y un direccionamiento estratégico organizacional acorde con sus características. Finalmente el tema de conocimiento y aprendizaje arrojó como resultado del análisis, que los propietarios de la empresa realizan procesos de capacitación constantes en temas relacionados con la producción y las aplican en complemento con los saberes ancestrales que poseen.

De igual forma, luego de plantear la estructura organizacional se evidenció que esta permitió de una forma ordenada visibilizar las diferentes áreas de la empresa en comunión con todas y cada una de las acciones que se desarrollan en estas, mostrando actividades de gestión, producción y apoyo. En conjunto, el direccionamiento estratégico que se planteó proporcionó una base para la posterior construcción del diseño del BSC, aportando conceptos claves para su desarrollo como la visión, la misión, los principios, los valores y los objetivos estratégicos

Con la formulación de las perspectivas del BSC para la famiempresa productora de piña se pudo alcanzar varias cosas, por un lado los objetivos y las estrategias se proporcionó a la entidad una guía para mejorar procesos administrativos de acuerdo con las 4 áreas críticas que plantea el BSC -Finanzas, clientes, procesos internos y conocimiento y aprendizaje-; de otro lado se trasladó a la famiempresa productora de piña a un modelo de pensamiento administrativo más actual, denominado capitalismo financiero. Ello se logró con el planteamiento de nuevos medios de comercialización y difusión de material publicitario -uso de redes sociales-.

Cabe señalar, que con el mapa estratégico se ubicó a la *famiempresa* dentro de un modelo de pensamiento administrativo actual conocido como capitalismo financiero. A través de este mapa se provee a los empresarios una representación gráfica del camino que deben transitar para alcanzar el cumplimiento de la visión planteada. Seguido se, presentó en una sola tabla el cúmulo de indicadores que pueden utilizar para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el mapa estratégico.

En términos de modernización administrativa se lograron aplicar conceptos propios de la escuela de pensamiento neoclásico o reformista, así como nociones de la escuela de capitalismo industrial, sumando este razonamiento se da por concluido y presentado el tema de la estructura organizacional y el direccionamiento adecuados para la familia empresa con respecto a las perspectivas del BSC.

Con el ánimo de expresar las consideraciones finales emanada del desarrollo de esta investigación, se consideró pertinente enunciar que el uso de herramientas como el BSC, permite explorar diversas perspectivas de la contaduría como ciencia y como profesión, en tanto que enriquecen las facultades del profesional para ahondar en la medición y análisis de otras áreas de las organizaciones

12.RECOMENDACIONES

- ❖ Se encontró que existe una plaza de mercado casi que inexplorada para los profesionales contables formados en entornos rurales, como los que rodean a la Universidad del Valle sede norte del Cauca, con lo que se recomienda a las futuras cortes de contadores públicos de la sede, explorar dichos mercados a través de la investigación teórico-práctica.
- ❖
- ❖ La aplicación del *Balanced Scorecard* demanda gran cantidad de recurso económico y humano, por lo que se recomienda a los propietarios de la *famiempresa* realizar su implementación por perspectivas, de acuerdo al rango de criticidad de cada área de crítica de la organización.
- ❖ Existen diversos modelos de empresa, pero se recomienda los propietarios continuar con el de *famiempresa* ya que es una figura que se enriquece a sí misma con la interacción de sus miembros.
- ❖ Se recomienda a los estudiantes de contaduría pública explorar a través de la investigación teórico-práctica los diversos campos de actuación de la profesión contable, puesto que el desarrollo de este ejercicio enriquece de forma significativa el proceso formativo, a la vez que amplía la visión de profesional.
- ❖ Se recomienda al Universidad del Valle - Sede Norte del Cauca la implementación de procesos formativos relacionadas con el entorno rural y agrario que rodea al campus universitario, aún más cuando un porcentaje de sus estudiantes proviene de estas zonas.

13. REFERENCIAS

- Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience.*, 195-204.
- Aguilera Castro, A., y Riascos Erazo, S. C. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios gerenciales*, 25(111), 127-143.
- Botero, B. S., Molina, P. P., y; Montoya, M. J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y; Gestión*, 116-149.
- Chávez, R. M. A., Mejía, F. E., y Grant, G. A. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. *Revista Ciencia Administrativa*, 29-32.
- Cerrato, I. (2013). Estudio de mercado para la comercialización de piña MD2. Secretaria de agricultura y Ganadería. Honduras.
- Cruz Vásquez, J. L. Gil León, J. M y Lemus Vergara, A. Y. (2018). Desempeño financiero empresarial del sector agropecuario: un análisis comparativo entre Colombia y Brasil -2011-2015-. *Revista EAN*, 84, (pp 109-131). DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1920>
- Constitución Política Colombiana (1991). Asamblea Nacional Constituyente, Bogotá, Colombia, 6 de Julio de 1991. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Cortés, C., y Gaviria, A. (2011). Creación del Cuadro de Mando Integral para la cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda.
- Daft, R. L. (2000). Teoría y diseño organizacional. México: (No. 658 D3y.). International Thomson.
- Daros, William R. (2002). ¿Qué es un marco teórico? *Enfoques*, XIV (1) ,73-112. ISSN: 1514-6006. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=259/25914108>
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.
- Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. *Revista de antiguos alumnos IESE*. pp 31-42
- Dávila, L. d. (2001). Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. - 2 ed. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. 1- 317.
- Decreto 1071 (2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural. Recuperado: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76838>

Departamento Nacional de Planeación DNP (2013). Línea de Indicadores Socioeconómicos: Diagnostico de condiciones Sociales y económicas. Recuperado de: [http://anterior.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/santander de quilichao.pdf](http://anterior.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/santander_de_quilichao.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2016). 3er Censo Nacional Agropecuario Tomo 1 - Memorias. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo1-Memorias.pdf>

Gamble, J., Peteraf, M., Strickland III, A. J., y Thompson, A., (2011). Administración estratégica. TEORÍA Y CASOS, DECIMOCTAVA EDICIÓN Recuperado de: https://www.academia.edu/28414430/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Thompson_18va

Fernández, A. (2001). El *Balanced Scorecard*. Revista de antiguos alumnos, pp 31-42.

FreshPlaza (2018). Resumen del mercado global de piña. Recuperado de: <https://www.freshplaza.es/article/3115645/resumen-del-mercado-global-de-la-pina/>

Jaramillo, C. F. (1998). La agricultura colombiana en la década del noventa. Revista de Economía del Rosario, 1(2), 9-39.

Kaplan, R., y Norton, D. (2011). Poniendo el *Balanced Scorecard* en acción. Harvard Business Review América Latina, 89(11), 52-55.

Ley 101 de 1993. Diario Oficial No. 41.149, de 23 de diciembre de 1993. Recuperado en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66787>

Martínez, M. y Heredia, J.A. (2003): “El *Balanced Scorecard*. Estudio del proceso de implantación en una mediana empresa”, Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión nº 2, pp. 147-168.

Mina, V. M. H. (2017). Propuesta de un modelo de presupuesto en la producción de una hectárea de piña oro miel md-2 en la vereda alegrías en el municipio de Santander de Quilichao cauca.

Minagricultura (2018). Producción de piña llegaría a más 950 mil toneladas en 2018, calcula MinAgricultura. Recuperado de: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Producci%C3%B3n-de-pi%C3%B1a-llegar%C3%ADa-a-m%C3%A1s-950-mil-toneladas-en-2018,-calcula-MinAgricultura-.aspx>

Montoya, A., Montoya, I., y Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. Agronomía colombiana, 28(1).

- Nieto, A. J., Champ; Sánchez, S. L. (2015). Modelo Administrativo Para La *Famiempresa* La Cazuela De Adriana. Pereira: Universidad Tecnológica De Pereira, [Trabajo de grado].
- Oficina del alto comisionado para la paz (2018). Instalación de la mesa de conversaciones, inicio de los ciclos de conversaciones y la discusión del punto 1 hacia un nuevo campo colombiano: reforma rural integral. Recuperado de: <https://www.jep.gov.co/Sala-de-Prensa/Documents/tomo-2-proceso-paz-farc-mesa-conversaciones-reforma-rural.pdf>
- Olarte, J. P. y García, A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica " *Balanced Scorecard*". Revista Escuela de Administración de Negocios, (65), 49-75.
- Páez, A., Polo, L., Heredia, D., Nuñez, C., Rodriguez, M., Agudelo, C.,... y Rey, G. (2009). Brote de rabia humana transmitida por gato en el municipio de Santander de Quilichao, Colombia, 2008. Revista de Salud Pública, 11, 931-943.
- Peteraf, M., Thompson, A., Gamble, J., Strickland III, A. J., & Jain, A. K. (2013). *Crafting & Executing Strategy 19/e: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education.
- Ponce, H.T. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2, 1-16.
- Portal de datos abiertos, Agencia de Desarrollo Rural (2018). Cadena Productiva Piña - Asistencia. Datos Recuperados de: <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Cadena-Productiva-Pi-a-Area-Produccion-y-Rendimiento/ie25-w5v4>
- Portal de datos abiertos, Agencia de Desarrollo Rural (2018). Cadena Productiva Piña Área Producción Y Rendimiento. Datos Recuperados de: <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Cadena-Productiva-Pi-a-Area-Produccion-y-Rendimiento/ie25-w5v4/data#post>
- Quijandría, G., Berrocal, J., y Pratt, L. (1997). La Industria de la Piña en Costa Rica Análisis de Sostenibilidad. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLADS). Costa Rica, INCAE.
- Rincón, F. A. (2012). El diagnostico empresarial como herramienta de gestión gerencial. *Aglala*, 3(1), 103-120.
- Robbins, S. P y Coulter, M. (2015). *Administración*, 8va Edición. México: Pearson Education, Inc.

- Rodríguez, G., Ponssa, E., y Sánchez Abrego, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral y su factibilidad de aplicación a empresas ganaderas de cría bovina. XIII Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. Tandil.
- Ruiz, M. M. (2011). Políticas Públicas En Salud Y Su Impacto En El Seguro Popular En Culiacán, Sinaloa, México. [Tesis Doctoral].
- Santa María, S. M., & Rozo, V. S. (2009). Análisis cualitativo y cuantitativo de la informalidad empresarial en Colombia. *Desarrollo y Sociedad*, 269-296.
- Segovia, R. A. (2012). Dinámicas De Las *Famiempresa* Y Su Incidencia En El Desarrollo Socioeconómico. Una Perspectiva De Derechos Y De Género. Estudio de caso de la UPZ 96, Localidad de Santa Fé. Trabajo de grado- Maestría UNAL.
- Serrano, M. J. E. (2012). Comunicación y atención al cliente. Editorial Paraninfo.
- Uribe Muñoz, S. P., Londoño Moreno, C. C., y González Aguirre, Y. (2017). Estudio de mercado para la exportación de piña desde Colombia a Chile.
- Zapata, A., Murillo, G., y Martínez, J. (2006). Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. Cali: Universidad de Valle.