

**DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TRAPICHE
CAFETAL (VERSALLES VALLE)**

DIANA CRISTINA GALLO GARCIA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
ZARZAL
2014**

**DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TRAPICHE
CAFETAL (VERSALLES VALLE)**

DIANA CRISTINA GALLO GARCIA

Trabajo de Grado para optar al título de Contador Público

**Asesora
Nelsy Duque Carvajal
Contadora Pública**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
ZARZAL
2014**

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Esta tesis es dedicada a mi familia, que gracias a su apoyo incondicional, me otorgaron la oportunidad de crecer, tanto a nivel personal como profesional. A mis Padres y hermanos por su confianza brindada en cada etapa durante este proceso de formación, gracias por contribuir al logro de mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco este triunfo:

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

A mis padres, por todo el esfuerzo, dedicación, paciencia y sabios principios inculcados durante toda mi vida.

A mis hermanos quienes han sido la motivación para seguir alcanzando éxitos.

A mis tíos por el apoyo y confianza brindados durante este proceso.

A mi Jefe por su comprensión y paciencia, a la vez a mis Compañeros de trabajo, que con sus conocimientos me ayudaron a culminar este trabajo de grado.

A mi asesora, **NELSY DUQUE** por su apoyo incondicional y perseverancia, y por todo el conocimiento transmitido.

Y finalmente a la **UNIVERSIDAD DEL VALLE**, a todos y cada uno de los docentes que hicieron parte de mi formación académica y personal.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE CUADROS.....	13
LISTA DE FIGURAS.....	18
LISTA DE GRAFICAS.....	20
LISTA DE ANEXOS.....	22
INTRODUCCIÓN.....	23
1. ANTECEDENTES.....	25
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	27
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	27
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	29
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	29
3. OBJETIVOS.....	30

3.1 OBJETIVO GENERAL.....	30
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
4. JUSTIFICACIÓN.....	31
5. MARCOS DE REFERENCIALES.....	33
5.1 MARCO TEÓRICO.....	33
5.1.1 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	33
5.1.2 BALANCED SCORE CARD CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	38
5.1.2.1 Perspectiva Financiera.....	39
5.1.2.2 Perspectiva del Cliente.....	39
5.1.2.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	40
5.1.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	40
5.1.2.5 Pasos para construir un Cuadro De Mando Integral.....	43
5.1.2.6 Plan de desarrollo del Cuadro De Mando Integral.....	47
5.1.2.7 Misión, Visión, Valores Y Estrategia Del Cuadro De Mando Integral.....	51

5.1.2.8 Desarrollo de objetivos y medidas de resultados del cuadro de mando integral.....	56
5.1.2.9 Relaciones Causa-Efecto en el cuadro de mando integral.....	80
5.1.2.10 Mapas Estratégicos.....	83
5.1.2.11 Uso del Cuadro De Mando Integral para asignar recursos de forma estratégica.....	87
5.1.2.12 Informe de los resultados del Cuadro De Mando Integral.....	90
5.1.3 ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN DE PANELA EN COLOMBIA.....	93
5.1.3.1 Características de las modalidades para el procesamiento de la panela.....	95
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	99
5.3 MARCO LEGAL.....	102
5.4 MARCO ESPACIAL.....	107
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	110
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	110
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	110
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	111
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	113

7. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	114
7.1 AMBIENTE MACRO.....	114
7.1.1 Entorno Económico.....	114
7.1.2 Entorno Social.....	120
7.1.3 Entorno Tecnológico.....	126
7.1.4 Entorno Legal.....	131
7.1.5 Entorno Demográfico.....	137
7.1.6 Entorno Cultural.....	139
7.2 AMBIENTE MICRO.....	141
7.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	141
7.2.2 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	142
7.2.2.1 Caracterización De Los Productos Sustitutos.....	142
7.2.2.2 Caracterización De Los Clientes.....	146
7.2.2.3 Caracterización De Los Competidores Actuales.....	148
7.2.2.4 Caracterización De Los Competidores Potenciales.....	149
7.2.2.5 Caracterización De Los Proveedores.....	151
7.2.3 VALORACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	152
7.2.3.1 Amenaza De Productos Sustitutos.....	154

7.2.3.2 Poder De Negociación De Los Proveedores.....	155
7.2.3.3 Rivalidad Entre Los Competidores.....	157
7.2.3.4 Poder De Negociación De Los Clientes.....	159
7.2.3.5 Barreras Contra La Entrada De Nuevos Competidores.....	160
7.2.4 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	163
7.2.5 AMBIENTE INTERNO.....	165
7.2.5.1 Área Administrativa.....	167
7.2.5.2 Área De Talento Humano.....	170
7.2.5.3 Área De Mercadeo.....	173
7.2.5.4 Área De Contabilidad Y Finanzas.....	175
7.2.5.5 Área De Producción.....	178
7.2.5.6 Evaluación De Factores Internos (EFI).....	182
7.2.6 DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS DEL TRAPICHE CAFETAL.....	184
7.2.6.1 Selección De Las Mejores Estrategias.....	185
7.2.6.2 Matriz DOFA.....	186
8.DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	188
8.1 PRIMER PASO: REVISIÓN DE LA MISIÓN, LA VISIÓN, LOS VALORES PRINCIPALES Y LA ESTRATEGIA.....	191
8.2 SEGUNDO PASO: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	192

8.2.1 Objetivos De La Perspectiva Financiera.....	193
8.2.2 Objetivos De La Perspectiva De Cliente.....	194
8.2.3 Objetivos De La Perspectiva De Procesos Internos.....	195
8.2.4 Objetivos De La Perspectiva De Aprendizaje y Crecimiento.....	196
8.2.5 Sinergias De Los Objetivos De Las Cuatro Perspectivas.....	197
8.3 TERCER PASO: ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO.....	203
8.4 CUARTO PASO: DESARROLLO DE LAS MEDIDAS DE RESULTADOS.....	205
8.4.1 Indicadores De La Perspectiva Financiera.....	206
8.4.2 Indicadores De La Perspectiva De Clientes.....	207
8.4.3 Indicadores De La Perspectiva De Procesos Internos.....	208
8.4.4 Indicadores De La Perspectiva De Aprendizaje y Crecimiento.....	209
9. PRUEBA PILOTO.....	210
9.1 ESCENARIO OPTIMISTA.....	210
9.1.1 Escenario Optimista Perspectiva Financiera.....	211
9.1.2 Escenario Optimista Perspectiva Del Cliente.....	212
9.1.3 Escenario Optimista Perspectiva De Procesos Internos.....	213
9.1.4 Escenario Optimista Perspectiva De Aprendizaje y Crecimiento.....	214

9.1.5 Resumen Escenario Optimista.....	215
9.2 ESCENARIO NORMAL.....	216
9.2.1 Escenario Normal Perspectiva Financiera.....	217
9.2.2 Escenario Normal Perspectiva Del Cliente.....	218
9.2.3 Escenario Normal Perspectiva De Procesos Internos.....	219
9.2.4 Escenario Normal Perspectiva De Aprendizaje y Crecimiento.....	220
9.2.5 Resumen Escenario Normal.....	221
9.3 ESCENARIO PESIMISTA.....	222
9.3.1 ESCENARIO PESIMISTA PERSPECTIVA FINANCIERA.....	223
9.3.2 Escenario Pesimista Perspectiva Del Cliente.....	224
9.3.3 Escenario Pesimista Perspectiva De Procesos Internos.....	225
9.3.4 Escenario Pesimista Perspectiva De Crecimiento Y Desarrollo.....	226
9.3.5 Resumen Escenario Pesimista.....	227
10. CONCLUSIONES.....	228
11. RECOMENDACIONES.....	229
BIBLIOGRAFIA.....	230

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1. Herramientas Administrativas.....	34
CUADRO 2. Medidas de Resultados Pasados y Futuros.....	62
CUADRO 3. Indicadores Financieros.....	63
CUADRO 4. Indicadores de los Clientes.....	67
CUADRO 5. Indicadores de la Cadena de Suministros.....	70
CUADRO 6. Indicadores del proceso interno.....	71
CUADRO 7. Indicadores del aprendizaje y crecimiento de los empleados.....	74
CUADRO 8. Relaciones Causa-Efecto en el cuadro de Mando Integral.....	82
CUADRO 9. Preguntas para establecer las relaciones Causa- Efecto.....	83
CUADRO 10. Análisis de las variables económicas.....	119
CUADRO 11. Análisis de las variables sociales.....	125
CUADRO 12. Análisis de las variables tecnológicas.....	129
CUADRO 13. Análisis de las variables del entorno Legal.....	135
CUADRO 14. Presentación de Azúcar INCAUCA.....	143
CUADRO 15. Presentación de Azúcar RIOPAILA CASTILLA.....	143

CUADRO 16. Presentación de Azúcar MANUELITA.....	143
CUADRO 17. Presentación de Azúcar INGENIO RISARALDA.....	144
CUADRO 18. Presentación de SPLENDIA.....	145
CUADRO 19. Presentación de SABRO.....	145
CUADRO 20. Descripción de clientes del Trapiche Cafetal.....	147
CUADRO 21. Descripción de los competidores actuales del Trapiche Cafetal.....	149
CUADRO 22. Descripción de los competidores potenciales del Trapiche Cafetal.....	150
CUADRO 23. Descripción de los proveedores del Trapiche Cafetal.....	152
CUADRO 24. Consolidación de las cinco fuerzas.....	153
CUADRO 25. Matriz de Valoración de los productos sustitutos.....	154
CUADRO 26. Matriz de Valoración del poder de negociación de los proveedores.....	155
CUADRO 27. Matriz de Valoración de la rivalidad entre los competidores.....	157
CUADRO 28. Matriz de Valoración del poder de negociación de los clientes.....	159
CUADRO 29. Matriz de Valoración de las barreras contra la entrada.....	160
CUADRO 30. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	164
CUADRO 31. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	183
CUADRO 32. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del Trapiche Cafetal.....	184

CUADRO 33. Selección de las Mejores Estrategias.....	185
CUADRO 34. Matriz DOFA.....	186
CUADRO 35. Matriz de los factores claves de éxito.....	188
CUADRO 36. Objetivos de las Perspectiva Financiera.....	193
CUADRO 37. Objetivos de las Perspectiva de cliente.....	194
CUADRO 38. Objetivos de las Perspectiva de Procesos Internos.....	195
CUADRO 39. Objetivos de las Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	196
CUADRO 40. Matriz de Sinergias.....	197
CUADRO 41. Nombres de Indicadores Perspectiva Financiera.....	206
CUADRO 42. Fórmulas de los indicadores de la Perspectiva Financiera.....	206
CUADRO 43. Resultados posibles de la Perspectiva Financiera.....	206
CUADRO 44. Nombres de los Indicadores Perspectiva del Cliente.....	207
CUADRO 45. Fórmulas de los indicadores Perspectiva del Cliente.....	207
CUADRO 46. Resultados posibles de la Perspectiva del Cliente.....	207
CUADRO 47. Nombres de los Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos.....	208
CUADRO 48. Fórmulas de los indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos.....	208

CUADRO 49. Resultados posibles de la Perspectiva de Procesos Internos.....	208
CUADRO 50. Nombres de los Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	209
CUADRO 51. Fórmulas de los indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	209
CUADRO 52. Resultados posibles de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	209
CUADRO 53. Datos escenario optimista.....	210
CUADRO 54. Aplicación de indicadores escenario optimista perspectiva financiera.....	211
CUADRO 55. Aplicación de indicadores escenario optimista perspectiva del Cliente.....	212
CUADRO 56. Aplicación de indicadores escenario optimista perspectiva de Procesos Internos.....	213
CUADRO 57. Aplicación de indicadores escenario optimista perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	214
CUADRO 58. Resumen escenario optimista.....	215
CUADRO 59. Datos escenario Normal.....	216
CUADRO 60. Aplicación de indicadores escenario Normal perspectiva Financiera.....	217
CUADRO 61. Aplicación de indicadores escenario Normal perspectiva del cliente.....	218
CUADRO 62. Aplicación de indicadores escenario Normal perspectiva de Procesos Internos.....	219
CUADRO 63. Aplicación de indicadores escenario Normal perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	220

CUADRO 64. Resumen Escenario Normal.....	221
CUADRO 65. Datos Escenario Pesimista.....	222
CUADRO 66. Aplicación de indicadores escenario Pesimista perspectiva Financiera.....	223
CUADRO 67. Aplicación de indicadores escenario Pesimista perspectiva del cliente.....	224
CUADRO 68. Aplicación de indicadores escenario Pesimista perspectiva de Procesos Internos.....	225
CUADRO 69. Aplicación de indicadores escenario Pesimista perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.....	226
CUADRO 70. Resumen Escenario Pesimista.....	227

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. Equilibrio entre indicadores.....	42
FIGURA 2. Siete criterios del Cuadro de Mando Integral.....	44
FIGURA 3. Misión, Valores, Visión y Estrategia del Cuadro de Mando Integral.....	51
FIGURA 4. Uso del Cuadro de Mando Integral para encontrar Información Base.....	57
FIGURA 5. Traducción del Cuadro de Mando Integral.....	59
FIGURA 6. Diccionario de Indicadores.....	79
FIGURA 7. Vinculación del Cuadro de Mando Integral con el presupuesto.....	89
FIGURA 8. Diagrama de proceso para la Fabricación de Panela.....	98
FIGURA 9. Síntesis Marco Legal.....	102
FIGURA 10. Variación de Pobreza 2011-2012.....	123
FIGURA 11. Diamante de Porter.....	162
FIGURA 12. Estructura Organizacional Trapiche Cafetal.....	166
FIGURA 13. Proceso Administrativo del Trapiche Cafetal.....	168
FIGURA 14. Proceso de selección y capacitación del personal.....	171
FIGURA 15. Proceso de Promoción y Venta.....	173

FIGURA 16. Proceso de Recopilación y análisis de la información financiera.....	176
FIGURA 17. Proceso de Producción de Panela.....	179
FIGURA 18. Pasos para la elaboración del CMI.....	190
FIGURA 19. Mapa Estratégico del Trapiche Cafetal.....	204

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1. Producto Interno Bruto (PIB).....	117
Grafica 2. Inflación.....	117
Grafica 3. Tasas de Interés	118
Grafica 4. Tasa de desempleo.....	121
Grafica 5. Escenario optimista perspectiva financiera.....	211
Grafica 6. Escenario optimista perspectiva del cliente.....	212
Grafica 7. Escenario optimista perspectiva de procesos internos.....	213
Grafica 8. Escenario optimista perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	214
Grafica 9. Escenario normal perspectiva financiera.....	217
Grafica 10. Escenario normal perspectiva de clientes.....	218
Grafica 11. Escenario normal perspectiva de procesos internos.....	219
Grafica 12. Escenario normal perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	220
Grafica 13. Escenario pesimista perspectiva financiera.....	223
Grafica 14. Escenario pesimista perspectiva del cliente.....	224

Grafica 15. Escenario pesimista perspectiva de procesos internos.....	225
Grafica 16. Escenario pesimista perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	226

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. BALANCE GENERAL TRAPICHE CAFETAL.....	231
ANEXO 2. ESTADO DE RESULTADOS TRAPICHE CAFETAL.....	232
ANEXO 3. CUESTIONARIO.....	233

INTRODUCCIÓN

La participación de toda empresa en el actual mundo globalizado, ha conllevado a que se haga obligatorio replantear las formas de administrar, formulándose nuevas estrategias competitivas y de supervivencia, haciendo conveniente, maximizar los esfuerzos para construir bases sólidas que permitan a los sistemas de información, ser eficientes y oportunos para la toma de decisiones. Las exigencias del mercado cambiante, han generado que los gerentes y administradores de las compañías, con entornos altamente competitivos, se preocupen por fortalecer y desarrollar el valor agregado de sus empresas, a fin de administrar eficazmente sus Patrimonios, utilizando diferentes herramientas administrativas, como el Cuadro De Mando Integral, siendo ésta, una herramienta de eficacia que capta, describe y traduce los activos intangibles a un valor real, comprendiendo todas las partes interesadas en una empresa, y al mismo tiempo, permite que las organizaciones puedan poner en marcha sus estrategias diferenciadoras¹.

No es desconocido el hecho de que, para garantizar la existencia de las empresas, en el actual contexto, éstas, no pueden centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, es así, como en una previa indagación, en la empresa Trapiche Cafetal; se identificó la necesidad de hacer un replanteamiento en la forma de administrar; optando por diseñar un Cuadro De Mando Integral, que le proporcionará a la organización, nuevas formas de formular estrategias, medir resultados, alcanzar la eficiencia y la productividad en sus actividades.

¹ Robert S, Kaplan y David P. Norton, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000,S.A., Barcelona, 2003, Pág. 14

No obstante, para alcanzar los propósitos que los directivos persiguen, se deben utilizar adecuadamente los recursos tanto financieros como humanos, operar de manera integral con todas las áreas que componen la empresa, con la finalidad de lograr los objetivos, el crecimiento y la obtención de utilidades; por lo tanto se presentará un análisis interno y externo de la organización, lo cual permitirá identificar los factores claves de éxito, con el fin de elaborar un mapa estratégico, que refleje claramente los objetivos de la organización; teniendo como fundamento la caracterización y el análisis de las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos, de formación y crecimiento, proponiendo así un nuevo instrumento para coordinar las acciones y alcanzar el equilibrio organizacional, que esta empresa requiere.

1. ANTECEDENTES

El Cuadro De Mando Integral es una herramienta, que utilizan diversas compañías para resolver algún tipo de deficiencia relacionada con la medición de la gestión o administración estratégica; en el país se encuentra evidencias de proyectos relacionados con el diseño e implementación de dicha herramienta, entre los cuales se puede mencionar:

El Diseño e Implementación Cuadro de Mando Integral A SERVICOMPUTO, Trabajo de Grado Elaborado por Cristian Hernando Echeverry Vega de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, de Bogotá año 2010, proyecto mediante el cual se buscaba implementar una herramienta de medición, con la cual se pudiera realizar un seguimiento a los procesos internos enfocados de acuerdo a la estrategia de la empresa; por otro lado, se puede nombrar también, el Diseño del Cuadro de Mando Integral 2009-2015 para la Dirección de Relacionamiento con el Inversionista de ECOPETROL S.A, realizado por Juan Felipe Ríos Rodríguez, de la Facultad de Ingeniería, de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá 2009, trabajo cuyo objetivo era Diseñar el Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Relacionamiento con el Inversionista de Ecopetrol S.A., a partir de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, cumpliendo con los lineamientos corporativos establecidos por dicha organización, proporcionando al área un sistema de medición y control acorde a sus procesos y cumpliendo con los estándares nacionales e internacionales.

En otra instancia, de acuerdo con la revisión realizada, a los trabajos de grado en la Universidad del Valle Sede Zarzal, se encuentra que no existe algún proyecto sobre Diseño o Implementación de un Modelo de Cuadro de Mando Integral, en esta sede; sin embargo, en la sede de Santiago de Cali de la Universidad del Valle se tiene un proyecto titulado Creación del Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda. realizado por María

Angélica Cortés Castillo y Ana Patricia Gaviria Armero, año 2011, del programa de Contaduría Pública, cuyo objetivo general era la Creación del Cuadro de Mando Integral, para una empresa sin ánimo de lucro: Cafénorte de Nariño Ltda; por otro lado, se hizo evidente también la existencia de proyectos de grado sobre otra herramienta administrativa, el Benchmarking; siendo uno de ellos, el Estudio de Benchmarking competitivo en el Supermercado el Dorado de La Unión Valle, autores: Jhon Alexander Bejarano, y José Julián Gil Salcedo año 2002, del programa Administración de Empresas, teniendo como objetivo establecer las características del Benchmarking del Supermercado El Dorado de la Unión en comparación con los autoservicios de Olímpica de Cartago y la 14 de Pereira.

2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento Del Problema

Enfrentar las condiciones que los mercados imponen, implica que las empresas tengan una estructura organizacional claramente definida, que puedan cumplir satisfactoriamente con la Misión, Visión planteadas, a su vez, responder competitivamente, con eficiencia y oportunidad al progreso de la industria a la cual pertenecen. El Municipio de Versalles Valle del Cauca, tiene dentro de su economía agroindustrial, la actividad panelera como una de las más importantes, siendo ésta, generadora de empleo para la región; contando con aproximadamente 60 Trapiches Paneleros, de los cuales, muy pocos tienen definidos un sistema administrativo apropiado, para este tipo de actividad; lo cual contribuye al debilitamiento del sector panelero en esta región, ya que la competitividad de un sector económico necesariamente depende de las fortalezas administrativas y financieras de los entes económicos que lo representan.

El Trapiche Cafetal, es uno de los entes que representan la actividad panelera en el Municipio de Versalles, desde hace aproximadamente 2 años, el cual emplea 8 trabajadores de la Zona Rural para el desarrollo de sus actividades; representando una producción mensual de 3840KL de panela, cubriendo los mercados de la Unión, Versalles y Toro; a pesar de que es uno de los entes que ha permitido que el sector panelero esté adquiriendo importancia en esta zona, en los últimos años se ha analizado que su participación en el mercado ha disminuido, porque aunque hasta el momento se ha sostenido, sus objetivos han estado direccionados al incremento en sus ingresos y en la reducción de sus costos y gastos, lo que sin lugar a dudas ha ocasionado que en la actualidad esté mostrando cifras que reflejan bajos niveles de liquidez y de rentabilidad, y esto obedece a que sus acciones se concentran en aspectos financieros y no se analiza cómo se

encuentran las relaciones con sus clientes, de qué manera se están realizando los procesos internos, cuál es la situación de sus empleados, con respecto a su rendimiento y satisfacción, además no se evalúa si las acciones de sus integrantes están dirigidas hacia un fin común.

La persistencia de la situación descrita para el Trapiche Cafetal, ha ocasionado un desconocimiento de información clave para la planeación, medición, control de los procesos e implementación de estrategias en la organización, trayendo consigo conclusiones no muy alentadoras, sobre la continuidad en un futuro de la empresa, por tal motivo, se debe actuar a tiempo promoviendo la implementación de estrategias que garanticen el fortalecimiento, crecimiento y logro de objetivos visionados hacia el entorno globalizado, por lo tanto se plantea la posibilidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral para el Trapiche Cafetal, reconociendo que el objetivo de esta herramienta es “valorar eficazmente los resultados en un periodo determinado, mediante la comprensión y traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas, iniciativas para cada una de las perspectivas”;² esta herramienta resulta ser la más apropiada, ya que, integra aspectos financieros y no financieros, lo que hace que sea completa y cercana a la realidad, de lo que demanda la empresa.

² Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003, Pág. 36.

2.2 Formulación Del Problema

¿Cómo deber ser el diseño del Modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Trapiche Cafetal, ubicada en el Municipio de Versailles Valle, año 2012?

2.3 Sistematización Del Problema

- ✚ ¿Cuál es el análisis interno y externo de la empresa Trapiche Cafetal?
- ✚ ¿Cuáles son los factores claves de éxito de la empresa Trapiche Cafetal?
- ✚ ¿Cuáles son las características y las sinergias de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de acuerdo con las actividades de la empresa?
- ✚ ¿A través de qué mapa estratégico se deben representar las perspectivas de la empresa Trapiche Cafetal?
- ✚ ¿Qué objetivos, metas e indicadores son los más apropiados para analizar cada una de las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- ✚ Diseñar el modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Trapiche el Cafetal, ubicada en el Municipio de Versailles Valle, año 2012.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✚ Realizar un análisis interno y externo de la empresa Trapiche Cafetal
- ✚ Identificar los Factores Claves de Éxito de la empresa Trapiche Cafetal.
- ✚ Caracterizar las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de acuerdo con las características de la empresa, estableciendo sus respectivas sinergias.
- ✚ Elaborar el mapa estratégico de la empresa Trapiche Cafetal.
- ✚ Formular los objetivos, las metas y los indicadores para cada una de las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral.

4. JUSTIFICACIÓN

El profesional contable debe encaminarse, hacia el conocimiento de todas las herramientas necesarias, de carácter financiero y administrativo, que se proponen, para brindar soluciones a las diferentes situaciones que en estos tiempos suelen afectar a los entes económicos; es así como el Contador Público debe estar en la capacidad de atender de manera práctica los desafíos, con el fin de garantizar el mejoramiento continuo de los sistemas de información, enfocando la administración hacia criterios de eficiencia, eficacia, productividad, competitividad, calidad, rentabilidad, trabajo en equipo, entre otros; facilitando la toma de decisiones en las organizaciones, en razón de, establecer objetivos estratégicos, empleando de manera óptima todos los recursos que posee cada compañía.

La participación de los contadores públicos en la administración de las organizaciones, es integral, ya que, no se limitan al análisis y la gestión de la información; si no que, ayudan a las organizaciones a ser más competitivas en el mercado, involucrándose en varias áreas de las empresas, como la gestión gerencial, el soporte de los negocios, la gestión estratégica de la información financiera y no financiera, la gestión tributaria y de costos; es así como, en busca de generar nuevas opciones de mejoramiento, este proyecto busca ofrecerle a la empresa Trapiche Cafetal, Ubicada en el Municipio de Versailles Valle, una alternativa administrativa, con el diseño del Modelo de Cuadro de Mando Integral, logrando planear, mejorar y medir los resultados de las actividades operativas, de inversión y financiación; siendo esta herramienta, la más útil, dado que, visualiza las metas desde varias perspectivas, abarcando entornos internos y externos de la organización, otorgando mayor credibilidad a la implementación. Para dar ejecución al presente trabajo investigativo, se obtendrán los datos pertinentes, mediante las técnicas de observación directa, indagación, investigación sobre las actividades del negocio, ambiente organizacional, realización de entrevistas, encuestas al administrador y el personal operativo de la empresa.

Una vez que se pueda diseñar el Modelo de Cuadro de Mando Integral, para El Trapiche Cafetal, se contribuirá a un fortalecimiento organizacional, permitiéndole a la empresa mejorar la calidad de sus operaciones, los resultados y posicionamiento en el mercado, ya que, tendrá claridad en sus objetivos tanto a corto como a largo plazo, podrá desarrollar iniciativas, y superar obstáculos. Al evidenciarse un progreso, la empresa podrá incentivar a los empleados, garantizándoles bienestar y oportunidades; lo que traduce a su vez, avances en la economía de la región, al tener una empresa que promueve el perfeccionamiento de su gestión, y la competencia.

5. MARCOS REFERENCIALES

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

Vivimos en un mundo de constante y rápidos cambios que requiere de organizaciones e instituciones que se acomoden a los mismos, ya no sólo reaccionando ante los hechos consumados de la manera más rápida y flexible posible, sino además anticipándose estratégicamente a ellos, si de verdad quieren triunfar mediante una mayor participación en el mercado, aumento en los niveles de rentabilidad sobre la inversión, mayor valor agregado por empleado y mejores respuestas de satisfacción por parte de los clientes.

No sólo basta para ello alcanzar un determinado nivel, que puede llegar a ser considerado satisfactorio para un momento, sino mejorar continuamente la eficiencia para lograr nuevos y mejores niveles, ya que, lo bueno o excelente hasta ayer ya no lo es hoy, y menos lo será mañana. No se trata solamente de crear o mejorar los servicios o productos ofrecidos, sino, hacerlo de la manera más rápida posible, al menor costo y con la mayor calidad, ajustándose a los gustos y preferencias de los usuarios del sector ubicado en el mercado elegido, y con los mejores sistemas de entrega para responder en cantidad y tiempo a la demanda de los clientes. Peor aún, cuando el mercado elegido es el de los alimentos, específicamente el relacionado con el sector panelero, en donde se encuentran una infinidad de productos, gustos y preferencias.

Para alcanzar los objetivos trazados en el presente trabajo de investigación, se hace necesario definir conceptos y antecedentes, sobre el funcionamiento del sistema empresarial actual, para lo cual, se exponen a continuación una serie de herramientas, que utiliza la administración para la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad en los procesos:

CUADRO 1. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

HERRAMIENTA	DEFINICIÓN	BENEFICIOS	FUENTE
COACHING GERENCIAL	Es una herramienta de precisión que se utiliza para lograr altos índices de desempeño personal y laboral, es también considerado, un enfoque integrador que permite establecer relaciones sinérgicas entre los objetivos personales, los del equipo de trabajo y los de la empresa.	• Mejora el desempeño y la productividad. • Mejora el comportamiento y la actitud en todas las áreas. • Incrementa la capacidad de aprendizaje. • Mejora las relaciones entre Gerentes y subordinados.	Castro María del Carmen, Ocampo Sandra; COACHING MULTIDIMENSIONAL , Primera Edición 2010, Trillas. Pág.16.
JUST OF TIME (JUSTO A TIEMPO)	Su filosofía está orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada uno de los elementos que constituyen el sistema de la empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).	• Reducción de costos. • Identificación rápida de problemas de Calidad. • Libre flujo de materiales en la producción. • Compromiso de todo el personal de la organización.	Steven Nahmias, Análisis de la Producción y las Operaciones, Quinta Edición 2007, Mc Graw Hill. Pág. 347,351, 377

CONTINUACION CUADRO 1.

HERRAMIENTA	DEFINICIÓN	BENEFICIOS	FUENTE
REINGENIERIA	Rediseño rápido y radical de procesos básicos estratégicos, de valor añadido, y de sistemas, políticas, y estructura organizativa que los soportan, para optimizar los flujos de trabajo y productividad en una organización ³	• Procesos Sencillos. • Menores costos. • Mayor satisfacción de los clientes. • Mejor clima organizacional.	Rodenes, Arango, Puig, Torralba. REINGENIERIA DE PROCESOS Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA. Universidad Politécnica de Valencia. 2003. Pág. 10
DOWNSIZING	Es un conjunto de actividades emprendidas por los niveles de dirección, para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización. Representa una estrategia que afecta el tamaño de la fuerza laboral de la compañía y, sus procesos.	• Incremento de la productividad. • Facilita la comunicación. • Promueve el emprendimiento. • Se toman decisiones rápidamente.	http://es.scribd.com/doc/68827820/Downsizing-Rightsizing .

³ Manganelli Raymon L. y Klein Mark, The Reengineering Handbook. AMACOM, 1994.

CONTINUACION CUADRO 1.

HERRAMIENTA	DEFINICIÓN	BENEFICIOS	FUENTE
OUTSOURCING	Herramienta de gestión que facilita a las organizaciones centrar sus esfuerzos en las actividades distintivas; lo cual se logra cuando una organización entrega uno o más procesos operativos a otra empresa especializada en los mismos para que los administre valiéndose de su alta experiencia en ellos, lo cual se traducen para la empresa cliente en beneficios.	• Disminución de costos. • Aumento de la calidad de los productos. • Promueve el emprendimiento. • Aumento de la rentabilidad.	http://www.outsourcingca.com
BENCHMARKING	Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.	• Innovación, Motivación y concentración en los procesos. • Trabajo en equipo. • Promueve la Competitividad. • Aumento de la productividad.	Michael J. Spendolini. Benchmarking, Primera edición, 1994. Grupo Editorial Norma.

CONTINUACION CUADRO 1.

HERRAMIENTA	DEFINICIÓN	BENEFICIOS	FUENTE
SEIS SIGMA	Es una filosofía de calidad que promueve una mejora continua con el fin de eliminar casi absolutamente los defectos de los productos o servicios que la compañía ofrece, y que busca la satisfacción total del cliente en función de procesos productivos y organizacionales casi perfectos.	• Optimización y control de procesos. • Disminuyen los defectos en los productos. • Mejora en la satisfacción del cliente. • Crecimiento comercial y rentabilidad. • Mejora la comunicación y el trabajo en equipo.	Evans James R., Lindsay William M. Administración y control de la calidad. Séptima Edición 2008. Cengage Learning.

5.1.2 BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

Esta herramienta será tratada con más profundidad que las anteriores, ya que, es el referente principal del proyecto de investigación, por lo que, se darán unas breves descripciones y caracterizaciones de la composición del Cuadro de Mando Integral, logrando proporcionar conceptos básicos para el logro de los objetivos propuestos:

El cuadro de mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Es considerado como un sistema para medir; un sistema de gestión estratégica y una herramienta de comunicación.

Con el Cuadro de Mando Integral, se podrá:

- Medir Procesos Internos y Externos.
- Tener mayor seguridad y fiabilidad de la información.
- Mejorar en el proceso de toma de decisiones.
- Mejorar los tiempos de los procedimientos de trabajo.

Por otro lado, para Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal". ⁴

⁴ Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 35

PRINCIPALES DESAFIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

- Cuenta con base de datos de clientes para regentar. Misión y Visión.
- Genera síntesis DOFA.
- Análisis comparativo de la competencia (Segmento de mercado, mezcla de producto/servicio y posición competitiva en el mercado).
- Asertividad en la definición de indicadores y metas.
- Distinción de objetivos de procesos de las áreas funcionales.
- Discrimina entre objetivos, actividades y Planes de Acción.
- Jerarquización de los planes de acción para iniciar la ejecución (se jerarquizan de acuerdo a matriz de impacto y factibilidad).
- Disponibilidad de sistemas de información.
- Visión: declarar en cada una de las perspectivas y luego integrar.
- Visión actual, visión futura.
- Matriz cliente-producto (para establecer la misión).

El Cuadro de Mando Integral como un **sistema para medir**, propone cuatro perspectivas que permiten lograr un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo:

5.1.2.1. Perspectiva Financiera: Las medidas de esta perspectiva indican si la ejecución de la estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, está conduciendo a resultados finales mejores, es decir, se debe indicar los efectos que tienen sobre los rendimientos financieros de la empresa.

5.1.2.2. Perspectiva del cliente: En ésta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación. Muchas empresas elegirán una de las tres disciplinas articuladas por Treacy y Wiersema en su libro *The Discipline of Market Leaders*⁵:

- **Excelencia operativa:** Precios bajos, conveniencia.

⁵ Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline Of Market Leaders* (Reading, MA: Perseus Books, 1995).

- **Liderazgo de producto:** Innovaciones constantes en los productos o servicios.
- **Intimidad con el cliente:** Una relación a largo plazo, conociendo las necesidades de los clientes.

5.1.2.3 Perspectiva del Proceso Interno: En ésta perspectiva se identifican los procesos claves en los que la empresa se debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Pueden representarse dentro de esta perspectiva el desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y servicio postventa.

5.1.2.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento: las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes de las otras tres perspectivas. En esencia, son los cimientos sobre los que se construye la totalidad de la casa del Cuadro De Mando Integral. Caben en esta perspectiva, las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información más la coordinación.

El CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.⁶

El Cuadro de Mando Integral como **sistema de gestión estratégica**, es considerado como la herramienta fundamental para coordinar acciones a corto

⁶ Palacios Acero Luis Carlos, Dirección Estratégica, ECOE EDICIONES 2010, Bogotá. Pág. 119-120

plazo de las empresas con su estrategia, con esta herramienta se puede ayudar a levantar algunas barreras como:

- ✓ Superar la barrera de la misión mediante la traducción de la estrategia
- ✓ La aplicación en cascada del cuadro de mando supera la barrera de las personas.
- ✓ La asignación estratégica de recursos supera la barrera de los recursos.
- ✓ El aprendizaje estratégico supera la barrera de la dirección.

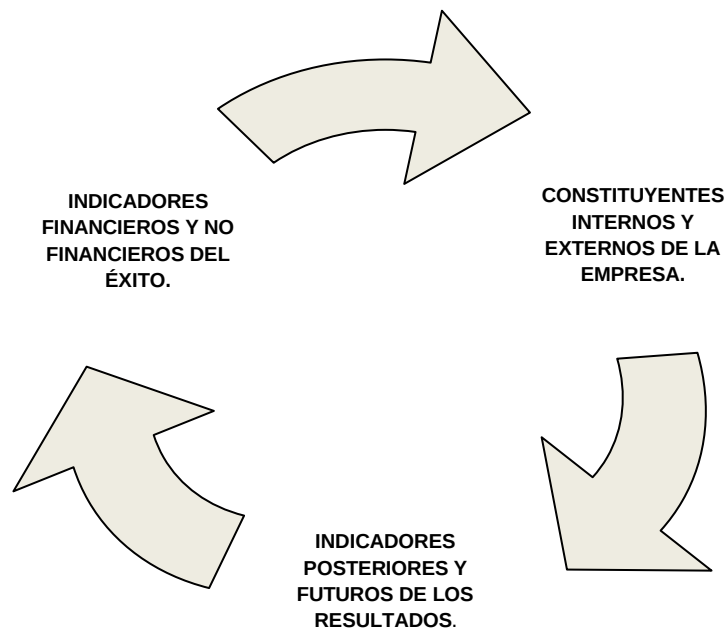
El Cuadro de Mando Integral como **herramienta de comunicación**, resulta ser el atributo más básico y potente de todo el sistema, traduciendo la estrategia de la empresa y haciendo partícipes a todos los empleados, involucrándolos en el proceso de implementación, permitiéndoles intervenir y contribuir hábilmente en el direccionamiento de la empresa y el logro de los objetivos.

Un Cuadro de Mando Integral bien estructurado debe describir la estrategia de la empresa, a través de los objetivos y las medidas apropiadas; dichas medidas deben relacionarse en una cadena **Causa-Efecto**, partiendo de los impulsores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta llegar a unos mejores resultados financieros reflejados en la perspectiva financiera; se trata que las relaciones entre estas medidas, sean explícitas para poderlas supervisar, gestionar y validar.⁷

⁷ Robert S. Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 46

En otra instancia, la integración y el equilibrio en el sistema resulta ser primordial, razón por la cual se hace énfasis en tres áreas:

FIGURA 1. EQUILIBRIO ENTRE INDICADORES



Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág. 46.

Equilibrio entre indicadores financieros y no financieros del éxito: Va encaminado a alcanzar el equilibrio entre, el uso de mediciones financieras de los resultados para superar deficiencias y los impulsores de resultados futuros.

Equilibrio entre constituyentes internos y externos de la empresa: Consiste en lograr equilibrar las necesidades ocasionalmente contradictorias entre los constituyentes externos (Accionistas y Clientes) y los constituyentes internos (Empleados y Procesos Internos) en el proceso de implementación de la estrategia.

Equilibrio entre indicadores posteriores y futuros de los resultados: Un cuadro de Mando Integral debe contener una mezcla entre indicadores posteriores y futuros, ya que, los indicadores futuros son los impulsores de resultados que llevan al logro de los indicadores posteriores, por otro lado, los indicadores posteriores que no tienen medidas futuras, no comunican cómo se alcanzarán las metas.

5.1.2.5 Los pasos para construir un Cuadro de Mando Integral, se describen a continuación:

Primero: Desarrollar Objetivos Claros- Poner las piedras grandes

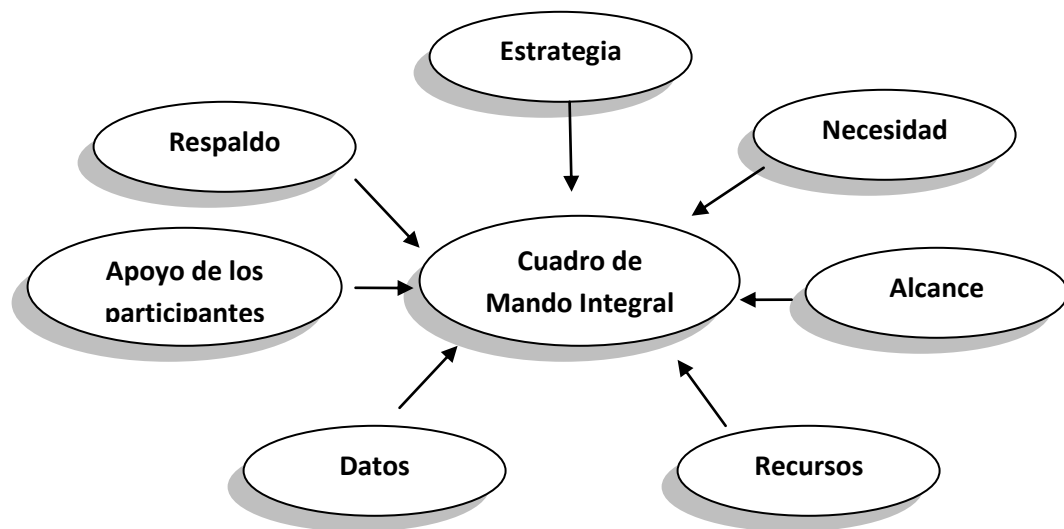
El establecer objetivos claros, resulta ser una tarea muy importante, para lo cual se debe determinar exactamente por qué la empresa se embarca en el viaje del cuadro de mando, para asegurar que pasa de ser una herramienta de control a un sistema de gestión. El consenso alcanzado a partir de un objetivo dominante para el Cuadro de Mando Integral ayuda enormemente a los esfuerzos de comunicar a todos los empleados las metas de la implementación. Como ya se había mencionado, se hace relevante conocer las diferentes razones por las cuales se crea un Cuadro de Mando Integral⁸:

- Coordinar iniciativas de mejoras.
- Clarificar la estrategia actual.
- Nueva estrategia organizativa.
- Coordinar objetivos de los empleados.
- Comunicación y formación.
- Crisis empresarial.
- Fijar nuevas metas.
- Nuevo liderazgo.

⁸ Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 71.

Siete criterios para decidir donde comenzar el cuadro de mando integral⁹:

FIGURA 2. SIETE CRITERIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág. 73.

- 1. Estrategia:** El Cuadro de Mando Integral es una metodología que ayuda a traducir la estrategia de la empresa a objetivos y medidas que permitirán valorar la eficacia alcanzada en la aplicación de la estrategia, es decir, sin esta relación Causa-Efecto, será difícil determinar si las mejoras en un área del Cuadro de Mando logran los efectos deseados en los otros indicadores clave.
- 2. Respaldo:** El respaldo del directivo para la implementación del Cuadro de Mando Integral, debe proporcionar liderazgo para el programa tanto en

⁹ Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 73, 74, 75.

palabras como en hechos, es decir, el líder de la empresa debe compartir las metas y los objetivos al resto de la organización.

3. Necesidad del Cuadro de Mando Integral: En este criterio se establecen las señales que indican la probable necesidad de un nuevo sistema de medición de resultados:

- ✓ Los resultados son aceptables en todas las dimensiones excepto los beneficios.
- ✓ Los clientes no compran ni siquiera cuando los precios son competitivos.
- ✓ Nadie se da cuenta si no hay informes sobre los resultados medidos.
- ✓ Los directivos dedican mucho tiempo a debatir el significado de las medidas.
- ✓ El precio de las acciones está aletargado a pesar de los buenos resultados financieros.
- ✓ Hace tiempo que no se cambian las medidas.
- ✓ La estrategia de la empresa ha cambiado recientemente.

4. Apoyo de Jefes y Supervisores Claves: El Cuadro de Mando Integral debe llegar en cascada a todos los niveles, la coordinación y la concentración que se extienden por toda la empresa conllevan a buenos resultados, es decir, al elegir una unidad organizativa para implantar el cuadro de Mando, se debe realizar una evaluación honesta del equipo de jefes y supervisores de los que se dependerá para así conseguir la participación y apoyo requerida.

5. Alcance organizativo: La unidad elegida debe tener una estrategia, clientes definidos, procesos específicos, operaciones y administración.

6. Datos: Este criterio abarca dos elementos: El primero ¿esta unidad apoya la cultura de las mediciones? El segundo ¿la unidad será capaz de proporcionar datos para las medidas elegidas?

7. Recursos: Debe existir la plena seguridad de que la unidad seleccionada está dispuesta y preparada para ofrecer amplios recursos para la implementación, es decir, los individuos se encuentran comprometidos con una meta en común de excelencia.

En cualquier programa de Cuadro de Mando Integral el respaldo directivo, resulta ser un elemento fundamental, se necesita el compromiso de la alta dirección por una serie de razones:

- ✓ Comprensión de la estrategia.
- ✓ Derechos de decisión.
- ✓ Compromiso.

Por otro lado, para garantizar el apoyo de la dirección en la ejecución del Cuadro de Mando Integral se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Buscar un buen encaje.
- ✓ Demostrar resultados.
- ✓ Las encuestas.
- ✓ ¿Hay peligro a la vista?- Señales
- ✓ Educar.

5.1.2.6 PLAN DE DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL¹⁰

Fase de Planificación

Esta fase incluye los siguientes pasos:

- Paso 1: Desarrollar objetivos para el Cuadro de Mando Integral.
- Paso 2: Determinar la unidad organizativa apropiada.
- Paso 3: Conseguir el respaldo de la dirección.
- Paso 4: Formar el equipo del Cuadro de Mando Integral.
- Paso 5: Formular el plan del proyecto.
- Paso 6: Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de Cuadro de Mando Integral.

Fase de Desarrollo

Contiene los siguientes pasos:

Paso 1: Reunir y distribuir material informativo: El equipo del Cuadro de Mando Integral, necesita tener acceso a todo tipo de material informativo sobre la misión, visión, valores, estrategia, posición competitiva y capacitación de los empleados de la empresa.

Paso 2: Desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategia: Se debe alcanzar un consenso sobre estas materias primas del Cuadro de Mando Integral, y si la empresa no cuenta con alguna o con todas, se tendrá que trabajar con el equipo directivo para desarrollarlas.

¹⁰ Robert S. Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 93-97

Paso 3: Entrevistarse con la dirección: Durante esta primera entrevista con la alta dirección, el equipo reunirá información sobre la posición competitiva de la empresa, los factores claves de éxito en el futuro y posiblemente de las medidas de Cuadro de Mando Integral.

Paso 4: Desarrollar objetivos y medidas en cada una de las perspectivas del cuadro de Mando Integral: en este paso, el equipo determinará que perspectivas del Cuadro de Mando Integral son adecuadas para la empresa y desarrollará objetivos y medidas para cada una de las perspectivas según la traducción de las estrategias.

Paso 4 (a): Seminario directivo: Conseguir el consenso de la alta dirección sobre los objetivos y medidas que el equipo ha desarrollado. Captar e incorporar las recomendaciones del grupo directivo.

Paso 4 (b): Reunir Feedback de los empleados: Se espera que el Cuadro de Mando Integral proporcione información que permite a todos los empleados determinar de qué modo sus actividades diarias se relacionan con el plan estratégico de la empresa, por lo tanto se necesita pedir a jefes y empleados que lo expresen para que ellos vean que se han captado elementos de valor crítico para la empresa.

Paso 5: Desarrollar relaciones Causa-Efecto: Un buen Cuadro de Mando Integral debe describir la estrategia mediante una serie de interrelaciones entre las medidas seleccionadas.

Paso 5 (a): Seminario directivo: Lo más importante en este paso es el debate que se abrirá entre los miembros del equipo de la alta dirección sobre el grado y oportunidad de las relaciones Causa-Efecto, evidenciándose la importancia que tienen los directivos como capacitadores del éxito general de la empresa.

Paso 6: Establecer metas para las medidas: Sin una meta para cada una de la medidas, no habrá manera de saber si los esfuerzos por mejorar están dando resultados aceptables.

Paso 6 (a): Seminario Directivo: El objetivo de esta sesión directiva es conseguir el consenso definitivo para el cuadro de mando Integral desarrollado por el equipo, el documento debe estar a punto para ser incluido en las operaciones de la empresa.

Paso 7: Desarrollar el plan en marcha para implementar el cuadro de mando integral: Los anteriores pasos, llevarán desde cero hasta el desarrollo del cuadro de mando integral como herramienta para medir.

La comunicación del proyecto de Cuadro de Mando Integral

“Presentar los conceptos del cuadro de mando integral a los principales constituyentes implicados en el apoyo al proyecto y en la obtención de datos para el mismo, así como proporcionar a todas las partes implicadas actualizaciones regulares con respecto a los progresos hechos por el equipo durante la implementación”¹¹

Es importante considerar los objetivos del plan de comunicación del cuadro de mando integral; dichos objetivos deben representar los atributos del proyecto y la cultura de la empresa, para cual se mencionan los siguientes:

- Crear conciencia del cuadro de mando integral en todos los niveles de la empresa.
- Proporcionar formación de los conceptos fundamentales del cuadro de mando integral a todos los públicos.

¹¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 99-102

- Generar el compromiso y la dedicación de las principales partes interesadas en el proyecto.
- Alentar la participación en el proyecto.
- Generar entusiasmo por el cuadro de mando integral.
- Asegurarse de que los resultados del equipo se divulgan rápida y eficazmente.

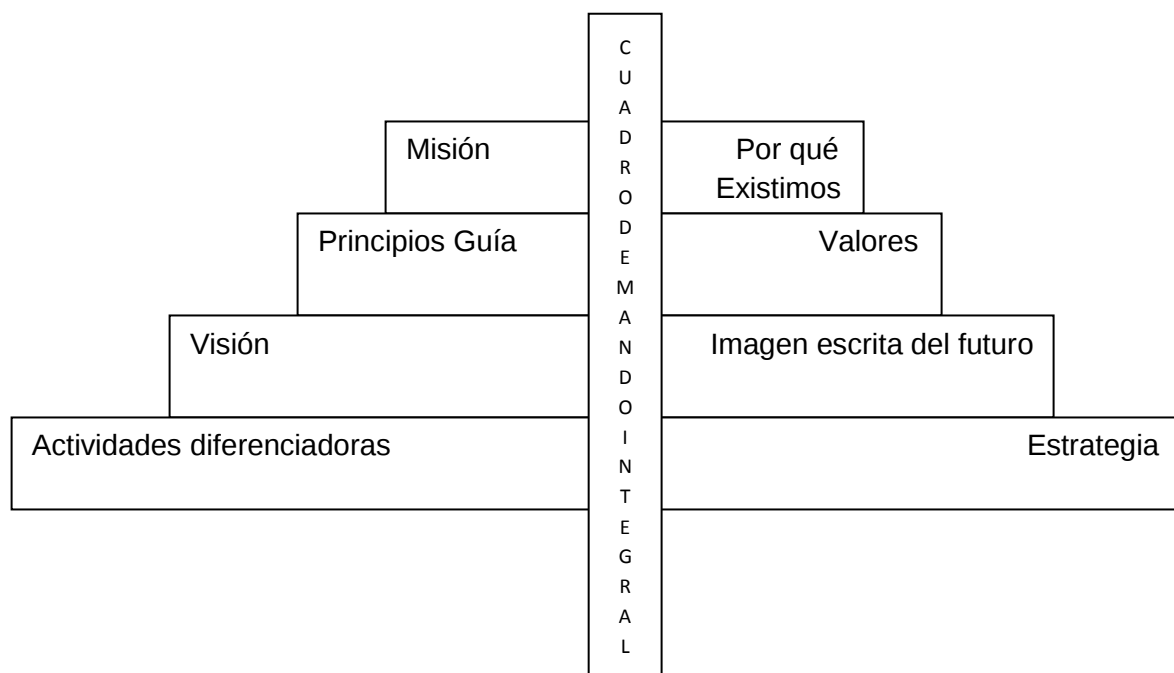
Por otro lado, los elementos del plan de comunicación del cuadro de mando integral, también resultan ser importantes, ya que, permiten definir el contexto de la planificación mediante preguntas:

- **Propósito/Mensaje (Qué/ Por Qué):** Se describe el contenido de la información definida en el plan.
- **Público (Quién):** Corresponde a las personas o grupos concretos identificados, que necesitaran mensajes durante el proyecto.
- **Frecuencia (Cuándo):** Hace énfasis al calendario de comunicaciones, el cual dependerá de las necesidades del público.
- **Vehículo de entrega (Dónde/Cómo):** Describe el método usado para transmitir el mensaje y dependerá de las necesidades del público (Reuniones personales, presentaciones en grupo, seminarios, presentaciones en video, correo electrónico, boletines informativos, sorteos, concursos, entre otros).
- **Comunicador (Quién):** La persona o grupo responsable del contenido y distribución del mensaje.

5.1.2.7 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL INCLUYE MISIÓN, VALORES, VISIÓN Y ESTRATEGIA¹²

El Cuadro de Mando Integral define la misión, valores, visión y estrategia en objetivos de resultados y medidas en cada una de las cuatro perspectivas.

FIGURA 3. MISIÓN, VALORES, VISIÓN Y ESTRATEGIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág. 106.

LA MISIÓN

La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa. Se deben tener en consideración las características de declaraciones de misión eficaces:

¹² Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 106-135

- **Inspira el cambio:** La Misión debe inspirar un gran cambio dentro de la empresa, impulsando la empresa hacia adelante y el crecimiento positivo.
- **A largo plazo por naturaleza:** Las declaraciones de misión deben escribirse para que duren 100 años o más, la misión debe seguir siendo los cimientos de la empresa.
- **Fácilmente comprendidas y comunicadas:** La misión debe expresarse con lenguaje fácilmente comprensible para todos los lectores.

LOS VALORES

Los valores son los principios intemporales que guían a una empresa; representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados; en otra instancia, los valores de una empresa proclaman abiertamente como esta espera que todo el mundo se comporte.

Jim Collins ha desarrollado una serie de preguntas que sirven para identificar los valores fundamentales de una empresa:¹³

- ¿Qué valores principales aporta usted al trabajo, valores que considera tan fundamentales que los mantendría con independencia de que fueran retribuidos o no?
- ¿Cómo describiría a sus seres queridos los valores principales que defiende en el trabajo y que espera que ellos defiendan en su vida laboral?
- Si mañana se levantara dueño de suficiente dinero como para dejar de trabajar, ¿seguiría aferrándose a esos valores principales?
- Tal vez lo más importante, ¿piensa que dichos valores seguirán siendo válidos de aquí a 100 años?

¹³ Jim Collins, *Leader to Leader* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999)

- ¿Querría que la empresa se mantuviera fiel a estos valores aunque en algún momento uno de ellos o varios se convirtieran en una desventaja competitiva?
- Si mañana tuviera que crear una empresa nueva en una línea de trabajo diferente, ¿Qué valores fundamentales incluiría en la nueva empresa, con independencia de sus actividades?

El Cuadro de Mando Integral representa la mejor solución para transmitir los valores, revisarlos cuando haga falta y coordinar una misma línea desde arriba hasta debajo de la empresa. La verdadera clave está en la alineación, en hacer ver a cada empleado de qué forma sus acciones diarias son coherentes con los valores de la empresa y que vivir de acuerdo a esos valores.

LA VISIÓN

La visión significa la transición crítica de la misión firme y valores fundamentales al dinámico mundo de la estrategia. Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente, algo que puede estar a 5, 10 o 15 años en el futuro.

La declaración de la visión, para ser eficaz debe poseer las siguientes características:

- Concisa.
- Engloba a todas las partes interesadas.
- Coherente con la misión y los valores.
- Verificable.
- Posible.
- Inspiradora.

Para el desarrollo de la declaración de la visión se describen a continuación dos métodos:

1. **El método de la entrevista:** Las entrevistas con directivos son el componente clave de esta técnica para desarrollar la visión; las preguntas pueden ser como las siguientes:
 - ¿Dónde y por qué hemos tenido éxito en el pasado?
 - ¿Dónde hemos fallado?
 - ¿Por qué debemos sentirnos orgullosos de nuestra empresa?
 - ¿Cuáles son las tendencias, innovaciones y la dinámica que actualmente está cambiando nuestro mercado?
 - ¿Qué esperan nuestros clientes de nosotros? ¿Nuestros accionistas?
¿Nuestros empleados?
 - ¿Cuáles son nuestros mayores atributos y competencias como empresa?
 - ¿Dónde ve nuestra empresa en 3 años? ¿en 5 años? ¿en 10 años?
 - ¿Cómo habrá cambiado nuestra empresa en todo ese tiempo?
 - ¿Cómo mantenemos nuestro éxito?
2. **Visionado de regreso al futuro:** Se realiza una sesión de grupo, en donde se entregan varias fichas en blanco a cada participante. Para iniciar la sesión se le pide a los integrantes del grupo que imaginen que se despiertan a la mañana siguiente 5, 10 o 15 años en el futuro, luego para que puedan registrar sus impresiones del futuro, cada uno de ellos habrá recibido una cámara desechable con la que captan imágenes y cambios importantes que esperaban que sucediera en su empresa. Al finalizar la sesión cada día, deben redactar un pie para las fotos, para lo cual se pide

que utilicen las fichas en blanco; se les dará a los participantes alrededor de 15 minutos para imaginar su viaje al futuro y captar visualmente todo lo que puedan, se les harán las siguientes preguntas:

- ¿Qué ha sucedido con su empresa, tienen ustedes éxito?
- ¿Qué mercados están sirviendo?
- ¿Qué capacidades básicas les separan de la competencia?
- ¿Qué metas han alcanzado?

Para finalizar se escribe en una pizarra o mural todos los pies de foto o se introducen en un ordenador portátil para usarlos como materia prima para el borrador inicial de la declaración de visión.

La idea principal del cuadro de mando integral es el equilibrio, y mas exactamente hacer mediciones para captar el correcto equilibrio de habilidades, procesos y requisitos de clientes que nos llevan al deseado futuro financiero reflejado en la visión.

Estrategia

La estrategia es sinónimo de mejores prácticas, aunque algunos consideran que la estrategia es una cadena de acciones coherentes a lo largo del tiempo, algunos de los elementos principales de la estrategia se mencionan a continuación:

Comprensión: Para que todas las personas o miembros de una empresa, se muevan todos en una misma dirección, es necesario que comprendan la estrategia.

Diferentes actividades: La estrategia consiste en elegir un conjunto de actividades diferentes de las que tiene la competencia.

Compensaciones: La totalidad de la empresa debe estar en línea con lo que se elige hacer y debe crear valor a partir de esa posición estratégica.

Encaje: Las actividades deben encajar unas con otras para que el éxito sea sostenible.

Continuidad: Las estrategias no deben reinventarse constantemente, por otro lado, los cambios que se pueden asimilar integrándolas en la estrategia actual.

Varios procesos mentales: La estrategia implica ejercicios conceptuales y también analíticos.

El cuadro de mando integral, proporciona el marco para que una empresa pueda pasar de decidir vivir su estrategia a hacerlo. El cuadro de mando integral se crea a través de una comprensión compartida y la traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, medidas, metas e iniciativas en cada una de las cuatro perspectivas.

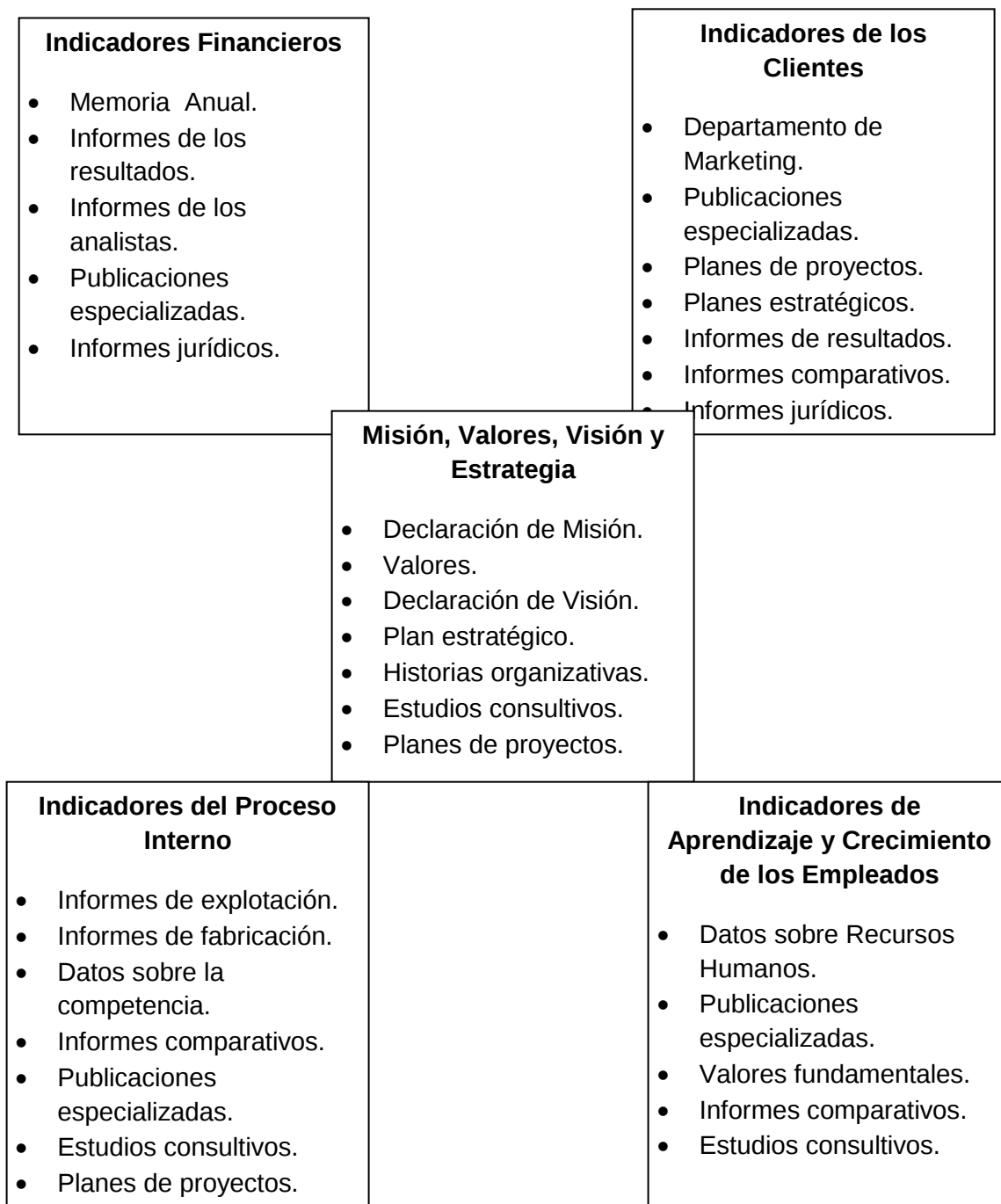
5.1.2.8 Para encaminarse al desarrollo de los objetivos y medidas de los resultados en el Cuadro de Mando Integral se debe tener en cuenta lo siguiente¹⁴:

Revisar la información de base de las materias primas del cuadro de mando integral.

¹⁴ Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 139-144

Uso del Cuadro de Mando Integral para encontrar información de base¹⁵

FIGURA 4. USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág. 143

¹⁵ Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 143

Realización de entrevistas para conseguir datos de los directivos

Se puede tener en cuenta el siguiente formato para dichas entrevistas:

- **Propósito de revisión:** Los directivos ya deben estar familiarizados con el proyecto de cuadro de mando integral, se debe tomar el tiempo necesario para explicar la importancia de solicitarles Feedback para construir un cuadro de mando integral eficaz.
- **Misión, visión, valores y estrategia:** Se comienza la entrevista pidiendo datos sobre estos cuatro elementos fundamentales del cuadro de mando integral, la intención es determinar cómo ven los directivos estos elementos y si existe coordinación entre el equipo de alta dirección.
- **Medición de resultados:** Este componente en la entrevista sirve para acumular la opinión del directivo sobre los objetivos y las medidas fundamentales para el éxito de la empresa, se debe descubrir lo que los directivos miran, lo que les gusta y lo que no.
- **Cuestiones de implementación:** Esta es la fase final de la entrevista, en donde se espera conocer hasta donde el directivo entiende el cuadro de mando integral y que se debe hacer para que el proyecto tenga éxito.

En cuanto a la planificación de las entrevistas se debe limitar las preguntas a 10 o 15, para que duren una hora.

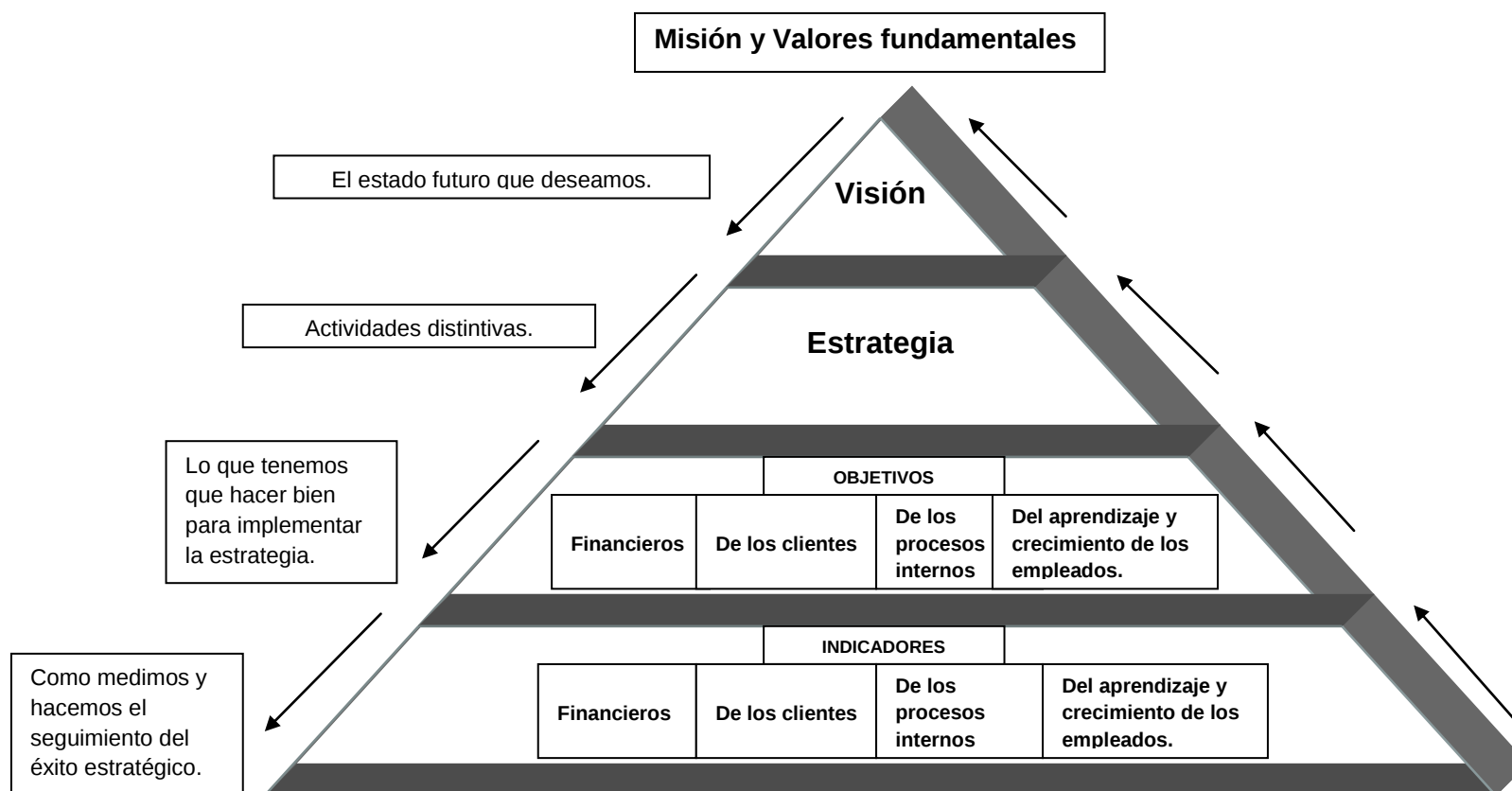
El desarrollo de los objetivos y medidas

Una buena traducción es la clave para construir el Cuadro de Mando Integral

Los empleados necesitan palabras que tengan sentido para ellos y que promuevan la acción, no confusión. Traducir significa expresar algo en otras palabras, las herramientas que se usaran para lograrlo serán los objetivos y las medidas.

Traducir por medio del Cuadro de Mando Integral¹⁶

FIGURA 5. TRADUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág. 148

¹⁶ Robert S. Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 148

Fijación de objetivos para el Cuadro de Mando Integral

Las declaraciones de objetivos son declaraciones concisas que describen las cosas concretas que se deben hacer bien para poder implementar la estrategia con éxito.

La mejor manera de crear objetivos de resultados es examinar cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral en forma de pregunta:

- **Perspectiva financiera:** ¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia? Los objetivos elegidos en la perspectiva financiera se verán afectados no solo por la estrategia que se sigue, sino también por el ciclo vital del negocio.
- **Perspectiva del cliente:** ¿Quiénes son nuestros clientes objetivo y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? La proposición de valor elegida será la que de fuerza a los objetivos y medidas seleccionadas para esta perspectiva.
- **Perspectiva del proceso interno:** ¿Qué procesos debemos dominar? Casi todos los sistemas basados en resultados tienden a centrarse en la mejora incremental de los procesos organizativos en marcha, mientras el Cuadro de Mando Integral, centrado en la estrategia y en la interrelación entre objetivos y medidas, lleva al desarrollo de procesos completamente nuevos que producen valor para los clientes y accionistas.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del empleado:** ¿Qué capacitaciones y herramientas requieren los empleados para poder ejecutar la estrategia de la empresa? ¿Hay procesos en marcha para captar y compartir el conocimiento de los empleados? La mayoría de empresas usan esta perspectiva, para cuestiones relacionadas con el desarrollo de habilidades de los empleados.

Medidas de los Resultados en el Cuadro de Mando Integral

Las medidas o indicadores de los resultados, son las herramientas que se utilizan para determinar si se está cumpliendo con los objetivos y si se está encaminando hacia la implementación exitosa de la estrategia de la empresa; en otra instancia, las medidas también se pueden describir como estándares cuantificables que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

Para desarrollar medidas es importante:

- **Mirar hacia atrás y hacia adelante- Medidas de resultados pasados y futuros:** Los indicadores pasados representan las consecuencias de acciones tomadas previamente, mientras que los indicadores futuros son las medidas que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados.

CUADRO 2. MEDIDAS DE RESULTADOS PASADOS Y FUTUROS

	Pasados	Futuros
Definición	Indicadores que miden los resultados al final de un periodo y que normalmente caracterizan a los resultados históricos.	Indicadores que “impulsan” o llevan a la realización de los indicadores pasados y que normalmente miden los procesos y actividades intermedias.
Ejemplos	✓ Cuota de mercado. ✓ Ventas. ✓ Satisfacción de los empleados.	✓ Horas pasadas con los clientes. ✓ Propuestas escritas. ✓ Absentismo.
Ventajas	Normalmente fáciles de identificar y captar.	Se pueden predecir por naturaleza y permiten que la organización haga ajustes en base a los resultados.
Obstáculos	Históricos por naturaleza, no reflejan las actividades actuales, les falta poder de predicción.	Pueden ser difíciles de identificar y captar, y frecuentemente son indicadores nuevos sin historia dentro de la empresa.
El cuadro de mando integral debe contener una combinación de indicadores pasados y futuros de la actividad.		

Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág.150

Medidas de la perspectiva financiera y Elección de Indicadores Financieros

Las medidas o indicadores financieros seleccionados para la perspectiva financiera ayudaran a fijar el curso, para determinar medidas para el resto del cuadro de mando; así que debe asegurar que reflejen las metas en el plan estratégico. La mayor parte de las empresas eligen indicadores financieros relacionados con tres áreas: crecimiento, rendimiento y creación de valor.

Los indicadores deben contar la historia en particular, para lo cual se presenta una lista de indicadores financieros comúnmente utilizados:¹⁷

CUADRO 3. INDICADORES FINANCIEROS

• Activo total. • Activo total por empleado. • Beneficio como % del activo total. • Rentabilidad del activo total. • Ingresos/ activo total. • Margen bruto. • Beneficio neto. • Beneficio como % de las ventas. • Beneficio por empleado. • Ingresos. • Ingresos por productos nuevos. • Ingresos por empleado. • Rentabilidad de los recursos propios (ROE). • Rentabilidad del capital empleado (ROCE). • Rentabilidad de la inversión (ROI). • Valor económico añadido	• Valor añadido de mercado (MVA). • Valor añadido por empleado. • Tasa de crecimiento compuesta. • Dividendos. • Valor de mercado. • Precio de las acciones. • Mix de accionistas. • Fidelidad de los accionistas. • Flujo de caja. • Costes totales. • Calificación crediticia. • Deuda. • Relación capital ajeno/capital propio. • Intereses ganados. • Días ventas en cuentas a cobrar. • Facturación cuentas a cobrar. • Días en cuentas por pagar. • Días en inventario. • Ratio rotación de existencias.
---	--

Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág.164

¹⁷ Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 164

Medidas de la perspectiva del cliente

Usar la proposición de valor para determinar indicadores futuros

Para desarrollar una proposición de valor para los clientes, muchas empresas eligen una de las tres disciplinas articuladas por Treacy y Wiersema en “The Discipline of Market Leaders”:

- **Excelencia Operativa:** Se concentran en precios bajos y una amplia oferta son sus características.

Medidas de excelencia operativa

Estas empresas toman la difícil elección de mantenerse por delante de su competencia: “menor variedad de productos, el valor de no contentar a todos los clientes, forjando a la empresa entera y no solo a fabricación y distribución en un único instrumento con el mismo fin”; a continuación se mencionan los indicadores o medidas de resultados que estas empresas utilizan para valorar su especial combinación de habilidades:

Precio: La atención primordial de la mayoría de empresas operativamente excelentes es la búsqueda constante de precios bajos; medir el precio de los productos es vital para estas empresas ya que impulsa los indicadores pasados tales como cuota de mercado y satisfacción.

Selección: Para las empresas que son excelentes desde el punto de vista operativo es crucial contar con un eficaz control de inventario que asegure que todos los productos están a disposición de los clientes (Disponibilidad de productos, rotación de inventario, y existencias agotadas).

Conveniencia: Las empresas operativamente excelentes eliminan los costes que no añadan valor para el cliente. Las quejas de los clientes relacionadas con el servicio o la entrega representan una variable del indicador de conveniencia.

Cero defectos: cuando hacen negocios con una empresa operativamente excelente, los clientes esperan cero defectos, la simplificación de operaciones y la coordinación detallada con los proveedores prepara el camino para alcanzar esta ambiciosa meta. Los coeficientes de defectos de fabricación o los errores de servicio se vigilarán estrechamente.

Crecimiento: Liderazgo en el valor, estas empresas han desarrollado una fórmula ganadora y el crecimiento en los segmentos fijados como objetivo es para ellas la prueba de su éxito.

- **Liderazgo del producto:** Las empresas que son líderes de producto están constantemente innovando, ya que tratan de ofrecer simplemente el mejor producto.

Medidas que indican liderazgo de producto

En caso de ser líder de un producto, las áreas por medir pueden ser:

El marketing es obligatorio: Los líderes de producto se esforzaran por promocionar fuertes imágenes de marca proporcionando a los clientes productos que ofrecen una funcionalidad destacada, les ahorra tiempo y siempre son superiores a los de la competencia.

Funcionalidad: Corresponde a las necesidades satisfechas, esto puede ser el elemento a seguir para asegurar que las expectativas se cumplen.

- **Intimidad con los clientes:** Las empresas que buscan intimidad con sus clientes, no buscan relaciones aisladas, sino que establecen relaciones a largo plazo a través de su gran conocimiento de las necesidades de los clientes.

Los atributos de las empresas que tienen intimidad con los clientes y los indicadores a usar en caso de seguir esta línea son:

Conocimiento del cliente: Para tener éxito, las empresas que tienen intimidad con sus clientes necesitan un conocimiento profundo y detallado de todos ellos; por otro lado, para valorar el conocimiento del personal, se pueden medir **“las horas de formación en productos para clientes”**.

Soluciones ofrecidas: Las empresas que tienen intimidad con los clientes saben que estos no buscan costes bajos o el último producto, sino la inigualable solución total que les ofrecen; para medir este atributo, la empresa valorará el **“el número total de soluciones ofrecidas por cliente”**.

Penetración: La empresa que busca intimidad con sus clientes intenta proporcionar soluciones completas a su base y necesita asegurarse de que esos esfuerzos tienen éxito mediante la profunda penetración en las cuentas.

Datos de clientes: Para ofrecer soluciones que solo ellas tienen, estas empresas necesitan abundantes datos sobre sus clientes; se puede medir el “porcentaje de empleados con acceso a la información de los clientes”.

Cultura de impulsar el éxito con los clientes: Los empleados de las empresas que establecen intimidad con sus clientes sienten que han tenido éxito cuando el cliente también los ha alcanzado; el indicador de esta meta es el **“número de premios recibidos de clientes”**.

Relaciones a largo plazo: Las empresas que buscan intimidad con los clientes no tienen una visión a corto plazo, su meta es construir uniones duraderas que les permitan aumentar su cuota de negocios proporcionando niveles inimitables de conocimiento y soluciones.

Si se decide elegir una estrategia que busca la intimidad con los clientes, la atención de la perspectiva de este se centrará en las medidas que valoran el nivel de servicio a los clientes y la relación que estamos intentando cultivar con ellos. Además de los indicadores ya mencionados, las **“horas pasadas con clientes”**

para hacer seguimiento del servicio y el “**número de recomendaciones recibidas de los clientes existentes**” son elementos que se pueden incluir.

Muestra de indicadores de los clientes¹⁸

CUADRO 4. INDICADORES DE LOS CLIENTES

• Satisfacción de los clientes. • Fidelidad de los clientes. • Cuota de mercado. • Quejas de los clientes. • Quejas resueltas al primer contacto. • Tasa de rentabilidad. • Tiempo de respuesta por solicitud de cliente. • Precio directo. • Precio en relación con la competencia. • Coste total para el cliente. • Duración media de la relación. • Clientes perdidos. • Retención de clientes. • Tasa de adquisición de clientes. • Clientes por empleados. • Porcentaje de ingresos por nuevos clientes. • Número de clientes. • Ventas anuales por clientes. • Tasa de ganancia (ventas cerradas/contactos)	• Visitas de clientes a la empresa. • Horas pasadas con los clientes. • Coste comercial como porcentaje de las ventas. • Numero de anuncios publicados. • Numero de propuestas hechas. • Reconocimiento de marca. • Tasa de respuesta. • Numero de ferias con participación. • Volumen de ventas. • Gastos compartidos por cliente objetivo con clientes. • Clientes perdidos. • Ventas por cada canal. • Tamaño medio económico de los clientes. • Clientes por empleados. • Gastos por servicios a los clientes por cliente. • Rentabilidad de los clientes. • Frecuencia (número de transacciones de venta).
---	---

Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág.174

¹⁸ Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 174

Medidas de la perspectiva del proceso interno

A continuación se mencionan cada una de las proposiciones de valor y aquellos procesos internos que deben vigilarse de cerca para asegurar el éxito:

Intimidad con los clientes- atención al servicio

Proporcionando una combinación inigualable de servicios excelentes que ofrecen una solución total, la empresa que busca la intimidad con los clientes es capaz de ir más allá de simplemente proporcionar un producto o servicio y establecer una relación duradera con sus clientes.

Las empresas que ofrecen soluciones totales a sus clientes mediante un conocimiento inigualado deben aplicar una visión holística del proceso involucrado – comercialización, venta, entrega y servicio-. Cada punto de contacto con el cliente debe tener medidas de apoyo que complementen todo el proceso.

Excelencia operativa- medición de la cadena de suministros

Una cadena de suministros se puede definir como un conjunto de tres o más empresas directamente vinculadas por uno o más flujos de productos, servicios, finanzas e información desde una fuente hasta un cliente. Generalmente se piensa que la cadena de suministros comprende tres procesos principales: recursos y procuración, servicio de pedidos y planificación, predicción y programación.

En el libro *Keeping Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain*, los autores sugieren una serie de lecciones para medir con eficacia la cadena de suministros:

Asegurar consistencia con estrategia y proposición de valor: Se asegura de que los valores usados reflejan su estrategia y proposición de valor para el cliente, ya que cada uno de ellos se referirá a una medida diferente. Una empresa que busca la intimidad con sus clientes pondría el acento en las entregas

puntuales, la variabilidad del ciclo de pedidos, los costes de transporte, los pedidos servidos, las excepciones aprobadas y la información disponible.

Comprender realmente las necesidades de los clientes: No hay que suponer que sabemos lo que el cliente espera de la empresa, y hay que reconocer que sus necesidades, sin duda, cambiarán con el tiempo.

Conocer nuestros costes: Para decidir cuánto servicio al cliente ofrecer hace falta tener información detallada de costes. Los datos se pueden usar para hacer un análisis costes-beneficios.

Tener visión del proceso: Debemos definir las medidas a nivel del proceso (procuración, cumplimiento, programación), no a nivel funcional.

Concentrarse en las medidas fundamentales: Se pueden generar cientos de medias para las actividades de la cadena de suministros, pero hay que concentrarse en las fundamentales para el proceso. Las valoraciones vinculadas con la funcionalidad y la actividad pueden derivarse directamente de dichas medidas.

Las empresas que tengan la capacidad de medir eficazmente las actividades de su cadena de suministros, seguramente obtendrán varios beneficios:

Los directivos pueden detectar las operaciones ineficientes y reducir costes, como resultado de unos procesos más eficaces de la cadena de suministros, las empresas pueden prever un mejor servicio a sus clientes. El conocimiento del coste de las actividades de dicha cadena, proporciona a los directivos la información que necesitan para tomar importantes decisiones con respecto a los servicios a ofrecer a los clientes y a qué nivel. El cálculo de costes basados en la actividad (ABC), un método de identificar costes y asignarlos a actividades en lugar de las típicas anotaciones en libro mayor, se puede usar junto con las medidas de la cadena de suministros para conocer mejor aquellas actividades que realmente impulsan la rentabilidad de los clientes.

Liderazgo de producto-innovar para permanecer a la cabeza

Las empresas líderes en producto tienen éxito porque proporcionan a sus clientes productos nuevos e innovadores que ofrecen una funcionalidad única que los productos de la competencia no tienen. El proceso interno clave de la empresa líder en productos es la innovación.

Indicadores del proceso de la cadena de suministros¹⁹

CUADRO 5. INDICADORES DE LA CADENA DE SUMINISTROS

<u>TIEMPO</u>	<u>COSTE</u>
• Recibo de entrega a tiempo. • Tiempo cíclico de los pedidos. • Variabilidad del tiempo cíclico de los pedidos. • Tiempo de respuesta. • Previsión/ planificación tiempos cíclicos. • Planificación variabilidad tiempo cíclico de pedidos. <u>Calidad</u> • Satisfacción de los clientes en general. • Exactitud del procesamiento. • Servicio perfecto de los pedidos. • Entrega a tiempo. • Pedido completo. • Cuidada selección de productos. • Sin desperfectos. • Factura correcta. • Prever exactitud. • Exactitud de la planificación. • Cumplimiento calendarios.	• Rotación inventario productos acabados. • Días de ventas pendientes. • Coste de servir. • Tiempo cíclico contado a contado. • Coste total entregado. • Coste de los productos. • Costes de transporte. • Mermas por inventario. • Costes manipulación materiales. • Todos los demás costes. • Sistemas de información.\ • Administrativos. • Coste por exceso de capacidad. • Coste por escasez de capacidad. <u>Otros/ Apoyo</u> • Aprobación de excepciones a la norma. • Cantidad mínima pedido. • Cambio en plazos del pedido. • Disponibilidad de la información.

Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág.180

¹⁹ Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003.Pág. 180

Algunas pautas para medir el proceso de innovación:

- ✓ Hacer seguimiento de los éxitos.
- ✓ Seguir también los fracasos.
- ✓ Aprender de los usuarios destacados.
- ✓ Trabajar en equipos.
- ✓ Desarrollar una red.

Indicadores del proceso interno²⁰

CUADRO 6. INDICADORES DEL PROCESO INTERNO

• Coste medio por transacción. • Entrega a tiempo. • Tiempo de espera medio. • Rotación de inventario. • Emisiones medioambientales. • Gasto de investigación y desarrollo. • Participación de la comunidad. • Patentes pendientes. • Edad media de los patentes. • Relación productos nuevos/ oferta total. • Falta d existencias. • Tasas utilización mano de obra. • Tiempo de respuesta a solicitudes de clientes. • Porcentaje de defectos. • Repetición del trabajo. • Disponibilidad base de datos clientes.	• Momento de equilibrio. • Mejora de los tiempos cíclicos. • Mejoras continuas. • Reclamaciones de garantía. • Identificación usuario destacado. • Productos y servicios en la red. • Tasa de rentabilidad interna de proyectos nuevos. • Reducción de desperdicios. • Utilización del espacio. • Frecuencia de compras devueltas. • Tiempo muerto. • Exactitud de la planificación. • Tiempo necesario para salir al mercado de nuevos productos/servicios. • Introducción de nuevos productos. • Numero de historias positivas en los medios.
--	---

Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág.183

²⁰ Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 183

MEDIDAS DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE LOS EMPLEADOS

Los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y optimización de los empleados no solo llevan a mejores resultados financieros para la empresa, sino que es a través de esos indicadores que se allana el camino para mantener ese éxito a largo plazo. A medida que el entorno empresarial cambie inevitablemente, los potenciadores del éxito futuro descritos en esta perspectiva permitirán que la empresa se mantenga flexible y se adapte a las condiciones cambiantes.

Hay un número de prerrequisitos a cumplir para que los empleados contribuyan positivamente a la estrategia de la empresa:

- 1- Deben poseer ciertas capacidades que la empresa considera fundamentales para el éxito.
- 2- Los empleados deben tener la habilidad de manejar el conocimiento mediante el uso de herramientas físicas y no físicas.
- 3- Todos los empleados deben estar motivados y actuar en línea con los objetivos generales de la empresa.

A continuación se describen estas áreas y posible indicadores para cada una de ellas:

Medir las capacitaciones

Estas son algunas sugerencias para desarrollar los recursos más preciosos de una empresa:

- Usar las competencias básicas para medir el desarrollo de habilidades.
- Usar la planificación del desarrollo personal (PDP) para promover a quienes tengan capacidad.
- Estimular estilos de vida sanos.

- Medir la formación de los empleados.
- Productividad de los empleados.

Herramientas de los empleados

La capacitación es una exigencia del éxito en la nueva economía, pero para alcanzar los objetivos los empleados deben tener acceso a ciertas herramientas físicas e intangibles que les permitan realizar su trabajo. A continuación veremos algunas de estas herramientas:

- Los instrumentos de trabajo
- Acceso a la información.

Motivación y coordinación

Toda la formación e información compartida del mundo no servirá de nada si los empleados no están motivados para dar lo mejor de sí o no están coordinados con los objetivos empresariales. Al medir la motivación y la coordinación hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Satisfacción de los empleados.
- Coordinación.

Indicadores del aprendizaje y crecimiento de los empleados²¹

CUADRO 7. INDICADORES DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE LOS EMPLEADOS

• Participación de los empleados en asociaciones profesionales o comerciales. • Inversión en formación por cliente. • Promedio años de servicio. • Porcentaje de empleados con estudios avanzados. • Número de empleados con formación cruzada. • Absentismo. • Tasa de rotación. • Sugerencias de los empleados. • Satisfacción de los empleados. • Participación en planes de propiedad de acciones. • Accidentes y tiempo perdido. • Valor añadido por empleado. • Índice de motivación. • Número de solicitudes de empleo pendientes. • Tasas de diversidad. • Índice de empowerment (número de directivos).	• Calidad del entorno laboral. • Calificación de las comunicaciones internas. • Productividad de los empleados. • Numero de cuadros de mando producidos. • Promoción de la salud. • Horas de formación. • Tasa de cobertura de competencias. • Realización de metas personales. • Oportuna conclusión de valoración de actividades. • Desarrollo de liderazgo. • Planificación de la comunicación. • Accidentes dignos de mención. • Porcentaje de empleados con ordenadores. • Ratio de información estratégica. • Tareas interfuncionales. • Gestión del conocimiento. • Violaciones de la ética.
---	---

Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág.191.

Medidas finales para el Cuadro de Mando Integral

Criterios para seleccionar indicadores de resultados

- Ligados a la estrategia
- Cuantitativos.
- Accesibilidad.

²¹ Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 191

- De fácil comprensión.
- Contrabalanceados.
- Relevantes.
- Definición común.

¿Cuántos indicadores para el cuadro de mando integral?

La siguiente distribución de indicadores es la que se da en la mayoría de cuadros de mando de alto nivel:

Perspectiva financiera: Tres o cuatro indicadores de los resultados financieros esperados. La empresa debe tener muy claros sus objetivos financieros y no debe requerir un gran número de valores.

Perspectiva del cliente: Entre cinco y ocho indicadores. La proposición de valor indicará la composición de las medidas. La perspectiva del cliente normalmente tiene un gran número de indicadores futuros.

Perspectiva del proceso interno: Entre cinco y diez indicadores, en esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que hay que destacar para seguir añadiendo valor para los clientes y las partes interesadas financieramente. Los procesos pueden extenderse por toda la empresa, lo que da como resultado un mayor número de indicadores.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de los empleados: Entre tres y seis indicadores. Estas medidas son las que permiten la existencia de las otras tres perspectivas. Con frecuencia son las más difíciles de aislar y perfilar.

Creación de un diccionario de indicadores de resultados

El diccionario de datos proporciona la base necesaria para defender con rapidez los indicadores elegidos y contestar cualquier pregunta que tengan los convocados. Además, incluir la crónica de los indicadores en el diccionario de

datos da al equipo una última oportunidad de asegurar la comprensión común de los detalles.

Antecedentes del indicador

- **Perspectiva:** Indica la perspectiva a la que pertenece el indicador.
- **Numero/nombre indicador:** Todos los indicadores deben tener un número y un nombre; el número es importante en caso de elegir más adelante un sistema de información automatizada y el nombre debe ser corto pero descriptivo.
- **Propietario:** El Cuadro de Mando Integral no solo transmite a toda la empresa cuales son las estrategias clave para el éxito, sino que también crea un clima de responsabilidad por los resultados, fundamental para la idea de responsabilidad es el establecimiento de dueños o propietarios de cada indicador.
- **Estrategia:** Indica la estrategia concreta sobre la que, el indicador tendrá una influencia positiva.
- **Objetivo:** Este espacio se usa para identificar el objetivo relevante.
- **Descripción:** El reto consiste en hacer una descripción que capte, de forma concisa y exacta, la esencia de la medida, de modo que cualquier persona que la lea comprenda rápidamente, de que el indicador es tan importante para la empresa.

Características del indicador

- **Pasado/futuro:** Hay que establecer si el indicador mide un resultado básico o sirve de impulso a la actividad.
- **Frecuencia:** ¿Con que frecuencia piensa informar de los resultados que mide el indicador?

- **Tipo de unidad:** Los tipos de unidad usados comúnmente son números, unidades monetarias.
- **Polaridad:** Al valorar un indicador, hay que saber si los valores altos reflejan resultados buenos o malos.

Cálculos y especificaciones de datos

- **Formula:** En la casilla correspondiente a la formula hay que proporcionar los elementos específicos del cálculo del indicador.
- **Fuente de datos:** Cada medida o indicador debe tener su origen en algún lugar: un informe de gestión, información proporcionada a terceros, bases de datos de clientes, el libro mayor y otras informaciones.
- **Calidad de los datos:** Esta área se usa para comentar la condición de los datos a usar cuando se informe de los resultados del cuadro de mando.
- **Recolector de datos:** El propietario del indicador queda identificado como la persona responsable de los resultados.

Información sobre la actividad

- Línea de base.
- Metas.
- Razonamiento de las metas.
- Iniciativas.

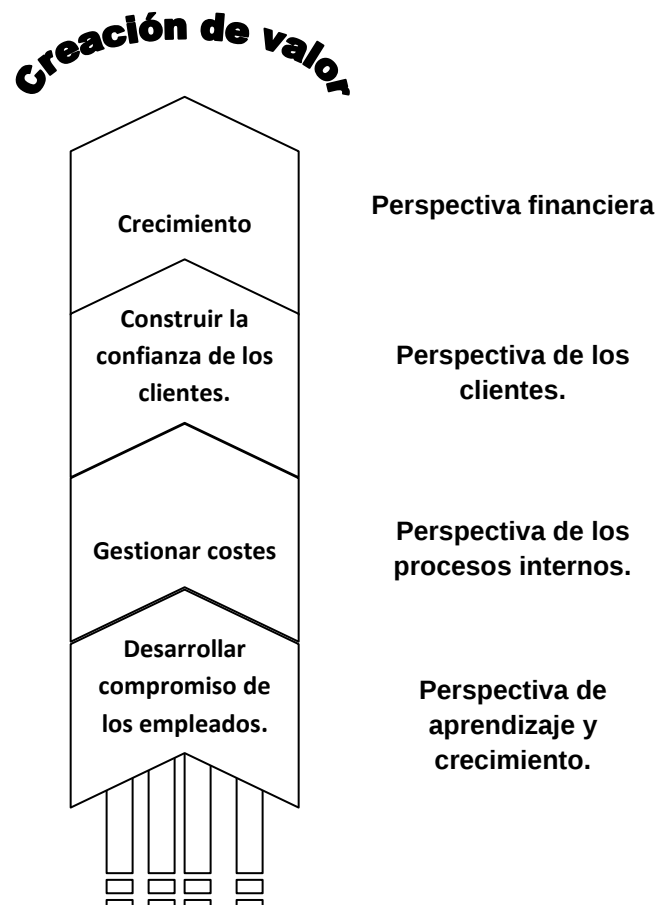
Realización de un seminario directivo para compartir indicadores del cuadro de mando integral

- **Preparación del seminario**

Elaborar un documento que contenga:

- 1- Aclarar el enfoque del cuadro de mando que se ha seguido.
- 2- Se explica cómo se consiguió el material informativo de base, el número de entrevistas realizadas y el número de objetivos e indicadores potenciales identificados.
- 3- Representación gráfica del cuadro de mando, una página que contenga todos los indicadores relacionados con cada una de las cuatro perspectivas.
- 4- Por medio del diagrama se podrá ver el contenido del diccionario de indicadores

FIGURA 6. DICCIONARIO DE INDICADORES



Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág.196.

Dirección del seminario

Hace falta tener funciones definidas, una agenda clara y buscar unos resultados muy concretos si queremos que la reunión sea éxito. La reunión debe estar codirigida por el directivo patrocinador y el líder del equipo del cuadro de mando integral. La agenda de la reunión debe fluir directamente del paquete informativo distribuido entre el equipo directivo. Después de la reunión, su equipo tendrá que juntarse nuevamente y hacer los ajustes necesarios al cuadro de mando basándose en los cambios sugeridos por el grupo directivo.

Reunir feedback de los empleados sobre el cuadro de mando integral

He aquí tres métodos que se pueden emplear para captar lo que los empleados piensan sobre el cuadro de mando integral:

1. Organizar unas “puestas abiertas” sobre el cuadro de mando integral.
2. Usar la intranet.
3. Convocar reuniones directivas generales.

5.1.2.9 Vínculos causa-efecto: contar la historia estratégica

El cuadro de mando integral bien diseñado debe describir la estrategia elegida, a través de los objetivos e indicadores que hayamos elegido; estas medidas o indicadores deben vincularse en una cadena de relaciones causa-efecto que parten de los impulsores de resultados de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y llegan a los resultados financieros mejores reflejados en la perspectiva financiera.

Por qué los vínculos causa-efecto son fundamentales para el cuadro de mando integral

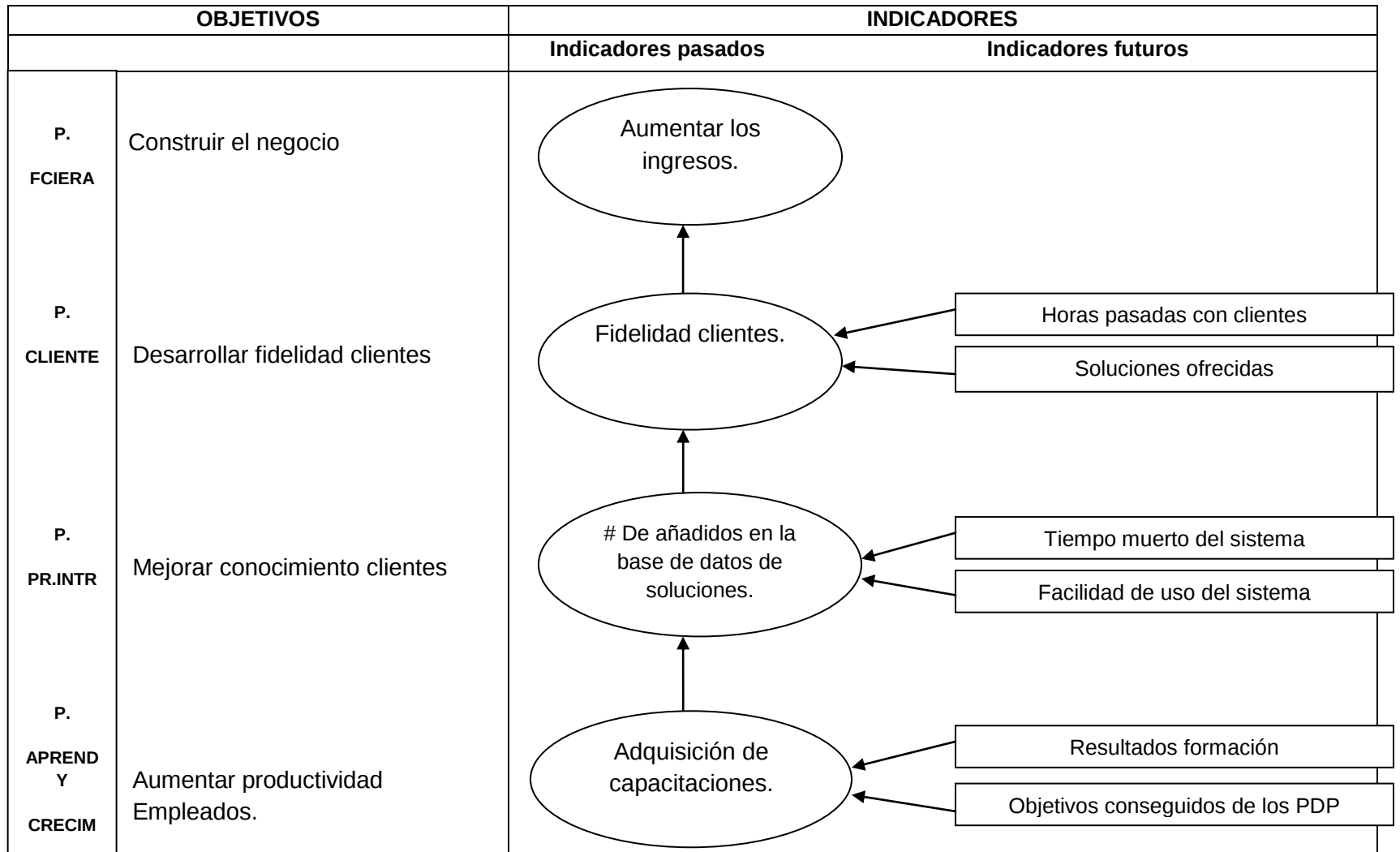
El desarrollo de indicadores que se entrelazan para describir la estrategia permite que la empresa no solo pueda medir la implantación de su estrategia, sino que también describa como crear valor. Los vínculos causa-efecto o “mapas estratégicos” son la receta para el éxito. Kaplan y Norton explican: Estrategia implica el movimiento de una empresa desde su actual posición hasta una posición futura deseable, pero incierta. Debido a que la empresa nunca ha estado en ese lugar futuro, el camino hacia el consiste en una serie de hipótesis ligadas. Un mapa estratégico especifica estas relaciones causa-efecto, lo que las hace explícitas y comprobables.

Los vínculos causa-efecto también sirven como herramienta muy eficaz de diagnóstico para examinar el cuadro de mando integral. Causa y efecto implica conexiones aparentemente dispares de la historia organizativa.

Desarrollo de vínculos causa-efecto

Los vínculos causa-efecto que se establecen en el cuadro de mando integral cuentan la historia de la estrategia. Para dominar el poder de comunicación de los vínculos causa-efecto, se necesita tanto el mapa gráfico como una corta narración acompañante que articule dicho mapa.

CUADRO 8. RELACIONES CAUSA-EFECTO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág.198.

CUADRO 9. PREGUNTAS PARA ESTABLECER RELACIONES CAUSA-EFECTO

P. financiera ¿Los objetivos e indicadores financieros Describen como daremos satisfacción a Las expectativas que los accionistas tienen De nuestra empresa?	P. cliente ¿Los objetivos e indicadores de los clientes reflejan la proposición de valor que seguiremos para alcanzar nuestras metas Financieras?
P. proceso interno ¿Hemos identificado los procesos internos Clave en los que debemos destacar para Cumplir con las expectativas financieras y las De los clientes? ¿Alcanzar estos indicadores significara obtener Mejores resultados financieros y de clientes?	P. aprendizaje y crecimiento de los empleados ¿Los objetivos e indicadores del aprendizaje y crecimiento de los Empleados describen las habilidades, la estructura informativa y la coordinación Que nos permitirá destacar en nuestros Procesos internos?
Preguntas generales ¿Tenemos una mezcla adecuada de indicadores pasados y futuros en nuestro cuadro de mando? Para mantener nuestra mejora, el cuadro de mando debe contener indicadores que nos llevaran a la creación de valor a corto, medio y largo plazo. ¿Hemos considerado el momento adecuado para vinculaciones? ¿El cuadro de mando integral cuenta toda la historia de nuestra estrategia?	

Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág.199.

5.1.2.10 Mapas estratégicos

El uso de mapas estratégicos como herramienta para medir, gestionar y comunicar ha permitido a las empresas acercarse cada vez más a su estrategia, de establecer intimidad con los clientes, y al mismo tiempo aumentar beneficios.

¿Los indicadores permanecen iguales?

El Cuadro de Mando Integral está pensado para ser una herramienta dinámica, flexible, y capaz de cambiar según requieran las condiciones. Con el tiempo es normal esperar que se produzcan variantes en los indicadores que se han elegido. El cuadro de mando integral es aprendizaje: aprender sobre la estrategia,

aprender sobre los supuestos para ganar en el mercado y aprender sobre la proposición de valor hecha.

Fijar metas y priorizar iniciativas

Diferentes tipos de metas

Una meta se puede definir como una representación cuantitativa de un indicador en algún momento del futuro (por ejemplo, el nivel de resultados esperados).

- Metas a largo plazo (Objetivos grandes, peludos y audaces)
- Objetivos a medio plazo: metas flexibles.
- A corto plazo: metas incrementales.

Fuentes de información para las metas:

- Empleados.
- Tendencias y líneas básicas.
- Entrevistas directivas.
- Valoraciones internas/externas.
- Feedback de clientes y otras partes interesadas.
- Medidas del sector.
- Comparaciones y referencias.

Dar prioridad a las iniciativas empresariales

La última pieza del rompecabezas de usar el cuadro de mando integral como sistema de medición es el desarrollo y la asignación de prioridad a las iniciativas que permitirán alcanzar las metas. Iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que se embarcara para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la finalidad en mente del indicador y para alcanzarla hace falta determinar que inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo.

Iniciativas adecuadas en su sitio

Hay cuatro pasos que conllevan a las iniciativas estratégicas y son:

- 1- Realizar un inventario de todas las iniciativas actuales que se están aplicando en la empresa ahora mismo.
- 2- Coordinar esas iniciativas con los objetivos de nuestro cuadro de mando integral.
- 3- Considerar la eliminación de iniciativas no estratégicas y el desarrollo de las que falten.
- 4- Priorizar las iniciativas estratégicas.

Aplicación en cascada del cuadro de mando integral para lograr la alineación de toda la empresa

La aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros de mando están en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usaran para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.

La aplicación en cascada del cuadro de mando integral vincula a todos los empleados con la estrategia

Todos los empleados requieren la oportunidad de demostrar de qué manera sus acciones específicas marcan la diferencia y ayudan a que la empresa alcance sus objetivos estratégicos. La mejor forma de hacerlo es aplicar en cascada el cuadro de mando integral a todos los niveles de la empresa, lo que proporciona una línea de visión a todos los empleados que va desde sus acciones diarias hasta las grandes metas reflejadas en el plan estratégico. Un par de sugerencias para facilitar el proceso de aplicación en cascada:

- 1- Proporcionar responsabilidades claras, guías y asistencia personal.
- 2- Usar planes de empresa.

Cuadros de mando integral de servicios compartidos

Los grupos de servicios compartidos son los que algunos llaman recursos corporativos o personal corporativo. Recursos humanos, contabilidad y finanzas y tecnología de la información son todos los ejemplos de unidades de servicios compartidos presentes en prácticamente todas las empresas. Estos departamentos proporcionan servicios especializados a las unidades de negocio y entidad corporativa a las que sirven y deben hacerlo a un coste y nivel de calidad superior al de proveedores externos. Un cuadro de mando integral pone a estos grupos a trabajar y controla su actividad para asegurar que los servicios que proporcionan ayudan a las unidades de negocio a alcanzar sus objetivos.

Cuadros de mando personales

La aplicación en cascada del cuadro de mando integral hasta el nivel de empleado individual puede mitigar, si no eliminar completamente, muchos de los problemas que tiene el proceso normal de valoración de resultados. A continuación, vemos algunos de los muchos beneficios que se derivan del desarrollo de cuadros de mando integral personales:

- Crear conciencia del cuadro de mando integral.
- Genera compromiso con el cuadro de mando.
- Incrementa la comprensión de los cuadros de mandos coordinados.
- Ofrece una clara línea de visión, desde los objetivos de los empleados hasta la estrategia de la empresa.
- Consigue apoyo para el proceso de fijación de metas.

Revisión y evaluación de cuadros de mando integral

Aspectos a tener en cuenta al revisar cuadros de mando integral aplicados en cascada en la empresa:

- Vínculo con cuadros de mando relacionados.
- Vínculo con la estrategia.
- Metas apropiadas.
- Cobertura de objetivos principales.
- Indicadores pasados y futuros.

5.1.2.11 El uso del cuadro de mando integral para asignar recursos de forma estratégica

Pasos para vincular el cuadro de mando al presupuesto

Paso 1: Planificar con antelación.

Paso 2: Desarrollar o ajustar el cuadro de mando de alto nivel de la empresa.

Paso 3: Construir cuadros de mando integral en cascada.

Paso 4: Compilar resultados.

Paso 5: Completar el presupuesto.

Beneficios de usar el cuadro de mando integral para impulsar el proceso presupuestario

- Refuerza las estrategias clave.
- Reduce el juego.
- Lleva a la cooperación.
- Facilita el aprendizaje.

Vinculación de las recompensas con los resultados: el cuadro de mando integral y la compensación

Planificación del vínculo con la compensación:

- Propósito.
- Comunicación.
- Desarrollo.
- Revisión del sistema.

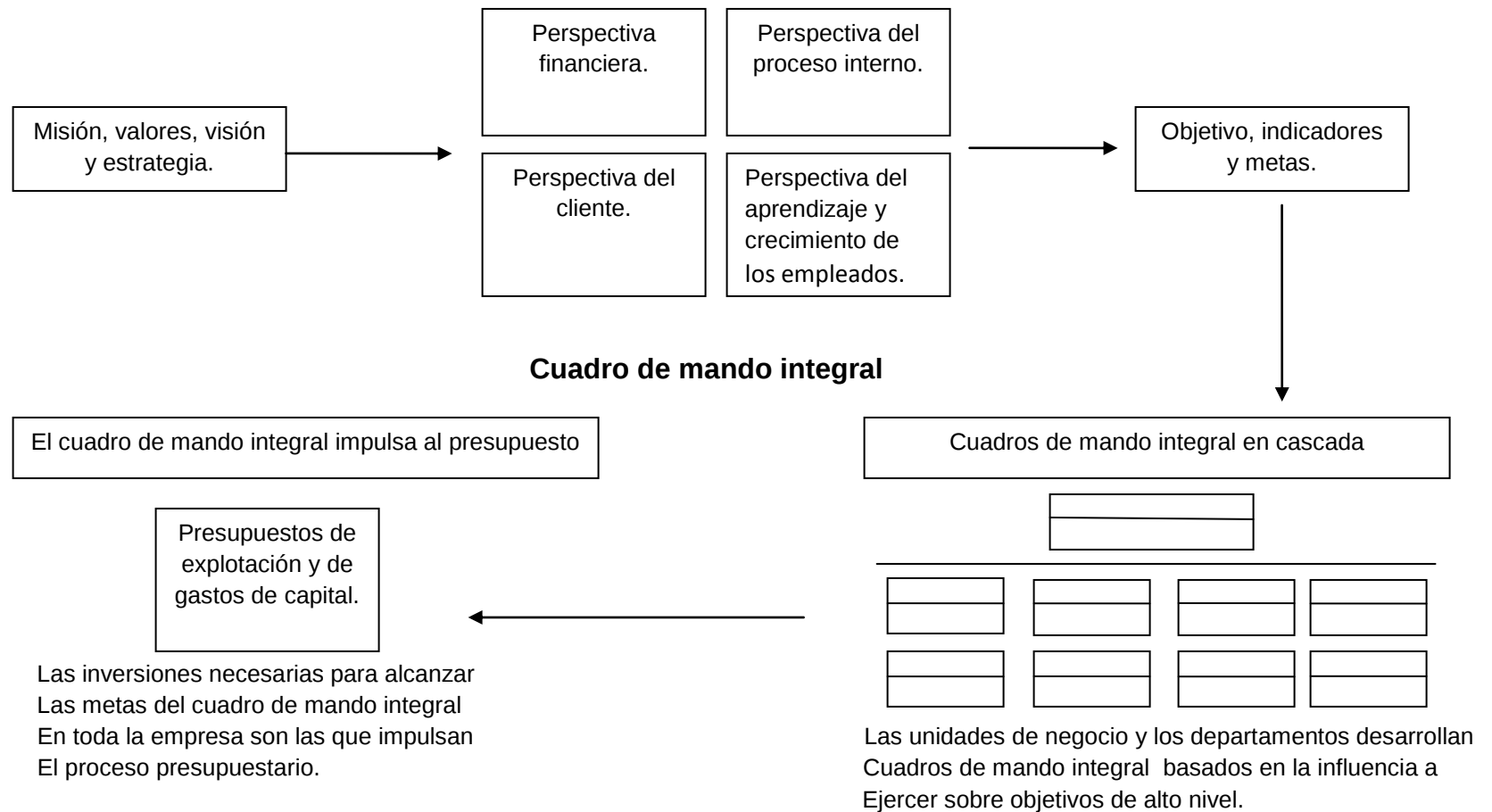
Elementos del diseño

- El momento adecuado.
- Implicación.
- Numero de indicadores incluidos.
- Perspectivas de indicadores.
- Medir el momento.
- Umbrales de resultados.
- Financiación.

Métodos para vincular el cuadro de mando integral con la compensación

- Compensaciones basadas en resultados generales.
- Extensión del vínculo a todos los niveles de la empresa.
- Pago basado en la capacitación.
- Participación en los beneficios.

FIGURA 7. VINCULACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON EL PRESUPUESTO²²



Fuente: Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso Pág.296.

²² Robert S, Kaplan y David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. Pág. 296

5.1.2.12 Informe de resultados del cuadro de mando integral

Automatización del cuadro de mando integral

La automatización del cuadro de mando integral proporciona una serie de beneficios y maximiza su uso como sistema de medición, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación.

Elección de programas informáticos para el cuadro de mando integral

A continuación aparece una serie de criterios a considerar antes de tomar una decisión:

Cuestiones de diseño- configuración del programa

- Tiempo de implementación.
- Diferentes diseños del cuadro de mando.
- Interface del usuario/ exhibición.
- Numero de indicadores.
- Estrategias, objetivos, indicadores, metas e iniciativas.
- Relaciones causa-efecto.
- Localizaciones múltiples.
- Descripciones y definiciones.
- Asignación de propietarios.
- Distintos tipos de unidades.
- Momento apropiado.
- Pesos relativos.
- Elementos dispares agregados.

- Comparaciones múltiples.
- Indicadores gráficos.
- Polaridad dual.
- Cuadros de mando en cascada.
- Preferencias personales.
- Menús intuitivos.
- Pantallas de ayuda útiles.
- Niveles de detalle.

Informes y análisis

- Capacidad de profundizar.
- Análisis estadístico.
- Alertas.
- Comentarios.
- Opciones flexibles de informes.
- Consolidación automática.
- Indicación de datos que faltan.
- Pronósticos y análisis de suposiciones.
- Documentos vinculados.
- Correo electrónico automático.

Consideraciones técnicas

Este apartado examina las dimensiones técnicas de máquinas (hardware) y programas (software) relacionadas con la elección del programa informático.

- Compatibilidad.

- Integración con sistemas existentes.
- Aceptar varias formas de datos.
- Exportación de datos.
- Publicación en página web.
- Uso de aplicaciones externas.
- Cortar y pegar aplicaciones
- Opción de proveedor de aplicaciones (ASP).
- Escalabilidad.

Mantenimiento y seguridad

Otros criterios importantes que participan en la elección de un programa informático para el cuadro de mando son los derechos de acceso y el mantenimiento constante. Los elementos a considerar son:

- Acceso al administrador del sistema.
- Facilidad de modificación.
- Control de acceso al sistema.
- Control de cambios, datos y comentarios.

Evaluación del proveedor

Siempre es buena idea verificar algunos datos sobre el proveedor:

- Precios.
- Viabilidad del proveedor.
- Referencias y experiencia.
- Servicio posventa.

Mantener el cuadro de mando integral

- ✓ **Establecer políticas, procedimientos y procesos para el cuadro de mando integral**
 - Planificación estratégica de largo alcance.
 - Desarrollo anual del cuadro de mando.
 - Fechas de información.
 - Terminología.
 - Funciones y responsabilidades.
 - Umbrales de resultados.
 - Cambio de objetivos, indicadores y metas.
 - Calendario para establecer los vínculos del cuadro de mando con los procesos de gestión.
- ✓ **Recopilar datos para el cuadro de mando integral.**
- ✓ **Actualización de los elementos principales del cuadro de mando: objetivos, indicadores y metas.**

5.1.3 ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN DE PANELA EN COLOMBIA

Dado que el trabajo de investigación se desarrollará bajo una actividad específica, es importante mencionar aspectos tales como:

La producción de panela es una de las agroindustrias rurales de mayor tradición en América Latina y el Caribe. En contraste a la industria azucarera, la producción de panela se realiza en medianas y pequeñas explotaciones campesinas mediante procesos semiindustrializados artesanales en los que prevalece una alta

intensidad de trabajo en su mayor parte de carácter familiar y a muy bajas tasas de introducción de tecnologías mecanizadas o de alta intensidad de capital.²³

Los “trapiches paneleros” están caracterizados por la tecnología implementada y la capacidad de producción por hora. En la primera caracterización se encuentra: tecnología tradicional, ajustada y tecnológica. En la segunda, sólo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial con capacidad de 500 a 700Kg/h y el resto se realiza en establecimientos medianos y pequeños con capacidad de producción inferiores a los 300 Kg/h.

Segmentación de la producción de panela en el país:

- ✚ El 5% de la producción se concentra en los departamentos del Valle de Cauca y Risaralda; en extensiones mayores de 50 ha, con una estructura bastante moderna y explotaciones de gran escala con capacidad superior a 300 Kg. /hora.²⁴
- ✚ En la Hoya del Suárez, Nariño y Antioquia las explotaciones son de tamaño medio, las extinciones oscilan entre 20 y 50 ha, el promedio de capacidad de producción varía entre 100 y 300 Kg. / hora.
- ✚ Las explotaciones de pequeña escala se presentan en la región occidental, en Cundinamarca, Tolima, Huila y Norte de Santander; los trapiches son de tracción mecánica y sus capacidades de proceso oscilan entre 100 y 150 Kg. / hora.
- ✚ Finalmente, se encuentran los minifundios, fincas menores de 5 Ha donde se procesa la caña en compañía de vecinos y propietarios de trapiches, con

²³ Agenda Prospectiva De Investigación y Desarrollo Tecnológico Para La Cadena Productiva De La Panela y Su Agroindustria En Colombia

²⁴ FEDEPANELA ABC 2009

molinos accionados por pequeños motores o mediante fuerza animal y con capacidades de producción menores a 50 Kg. / hora. Este tipo de producción se encuentra en las zonas deprimidas de los departamentos del Cauca, Caldas, Nariño y Risaralda.

5.1.3.1 Características de las modalidades para el procesamiento de panela

Modalidad Tradicional

- ✚ Se caracteriza por poseer un molino activado por tracción animal.
- ✚ El molino tiene masas verticales y es accionado por 2 personas.
- ✚ El porcentaje de extracción de los jugos es aproximadamente de 50%; dependiendo la variedad.
- ✚ La producción, en un día de trabajo (15 horas), esta entre 6 y 8 arrobas de panela que equivale a 126 kilos de panela.
- ✚ El paso del jugo es manual debido que la hornilla se encuentra al mismo nivel del molino, despreciando la gravedad.
- ✚ Las hornillas son de ladrillo común, barro y arena que se encuentran en posición recta ocasionando perdida de calor y disminuyendo la eficiencia.
- ✚ La ramada donde se encuentra el trapiche está construida de manera incipiente, no tiene paredes externas. Hay pocas prácticas de manufactura y control en la calidad del proceso.
- ✚ La conversión de jugo-panela se realizan manualmente y son recogidos en una batea de madera al aire libre, atrayendo abejas y otros insectos que pueden caer en ella.
- ✚ Generalmente las panelas producidas con esta tecnología son más grandes que el promedio.
- ✚ En esta tecnología impera dos o tres pailas construidas al mismo nivel de la hornilla.

Modalidad Ajustada

- + Los molinos son de masas horizontales.
- + La mayoría son accionados por un motor eléctrico, de gasolina o diesel de 5 a 7 Hp. de fuerza.
- + Poseen un molino R2 panelero.
- + El porcentaje de extracción es de 53%.
- + La producción, en un día de trabajo (15 horas), esta entre 25 y 30 arrobas de panela equivalente a 495 kilos de panela.
- + El paso de los jugos se sigue realizando de manera manual, poseen un sistema retenedor de bagazo (pre limpiador), bagacillo, hojas y lodo (a diferencia del anterior) que clarifica el jugo completamente.
- + La hornilla ajustada posee una cámara de combustión, que por su estructura y los materiales que la componen soporta altas temperaturas y maximiza el proceso de combustión de bagazo.
- + La estructura de la ramada es construida en guaduas, tejas de zinc, tejas de barro y cartón, la diferencia con el anterior es que son generalmente

Modalidad Mejorada

En esta tecnología se destacan dos características de tipo técnico: tipo comunitario y privado.

- + Los molinos son R4 o R6 paneleros.
- + Accionados con motores eléctricos de 8 Hp. o diesel,
- + El porcentaje de extracción es mayor 55% aproximadamente.
- + La producción, en un día de molienda (14 y 17 horas), esta entre 50 y 55 arrobas de panela equivalente a 945 kilos.
- + Una de las características más notorias es la separación del área de molienda con el área de evaporación y concentración.
- + Aprovechando la gravedad el paso de los jugos es más eficiente (por medio de tubería).

- + Todos los trapiches tienen pre limpiador; la hornilla se encuentra construida a un nivel de pendiente superior al 5% lo que permite que el calor sea recibido de la misma manera en la primera paila y en la última.
- + La puerta de alimentación está construida en fundición de hierro gris.
- + Una de las diferencias con las hornillas ajustadas es que estas poseen calderos, que son tanques de aluminio, donde se hace el proceso de clarificación, permitiendo una mejor utilización de la capacidad de las pailas.
- + Tienen cuarto de batido y moldeo, de gran utilidad para la fase de producción final de la panela.
- + En la bagacera, el bagazo está organizado espaciadamente, para permitir el paso del aire (acelerando el proceso de secado), ya que se produce mucho más bagazo por la cantidad de caña que se muele en este tipo de trapiches.
- + La ramada está construida con guadua, teja de zinc, de cartón, etc.

Para una mejor comprensión de las actividades que se realizan, en el proceso de elaboración de la Panela en un Trapiche se presenta a continuación un diagrama:

FIGURA 8. DIAGRAMA DE PROCESO PARA LA FABRICACION DE PANELA.



Fuente: GUIA PANELERA-CORPOICA 20

5.2 MARCO CONCEPTUAL

ESTRATEGIA: Es el plan que va a ejecutar la organización, la dirección, guía, curso de acción hacia el futuro, un sendero para la empresa para llevarla de ser una organización simple a una exitosa.

GESTIÓN: Se define como la disciplina de administrar y organizar los recursos de manera tal que se pueda culminar el proyecto trazado por la organización, teniendo en cuenta los costes y el tiempo definido desde un principio.

SISTEMA DE INFORMACIÓN: Es una herramienta que proporciona los elementos necesarios para la solución de problemas y toma de decisiones con información puntual y específica en la organización.

CONTROL DE GESTIÓN: Es el direccionamiento estratégico de la organización, sus objetivos y estrategias.

INDICADOR: Es una medida que permite ir observando el parámetro de avance en el cumplimiento de objetivos y metas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un ente económico.

RECURSOS: Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

EMPRESA AGROINDUSTRIAL: Se puede decir que agroindustrias o empresa agroindustrial es una organización que participa directamente como intermediaria en la producción agraria, procesamiento industrial o comercialización nacional y exterior de bienes comestibles o de fibra.

TRAPICHE PANELERO: Establecimiento donde se extrae y evapora el jugo de la caña de azúcar y se elabora la panela.

PANELA: Producto obtenido de la extracción y evaporación de los jugos de la caña de azúcar, elaborado en los establecimientos denominados trapiches paneleros o en las centrales de acopio de mieles vírgenes, en cualquiera de sus formas y presentaciones.

CAÑA DE AZÚCAR: Es una gramínea tropical, un pasto gigante emparentado con el sorgo y el maíz. El sistema radicular lo compone un robusto rizoma subterráneo; El tallo acumula un jugo rico en sacarosa.

EXTRACCIÓN DE JUGOS: etapa conocida como "molienda", en la cual la caña se somete a compresión en los rodillos o mazas de molino, lo cual propicia la salida del contenido líquido de los tallos.

GUARAPO: Generalmente, se considera *guarapo* a la bebida que contiene proporcionalmente una gran cantidad de agua, bien sea añadida o por destilación natural de la caña.

COSTOS DE PRODUCCIÓN: Agrupa el conjunto de las cuentas que representan las erogaciones y cargos asociados directa y directamente con la elaboración o la producción de los bienes o la prestación de servicios, de los cuales un ente económico obtiene sus ingresos.

ESTADOS FINANCIEROS: Son los informes que utilizan las empresas para reportar su situación económica y financiera.

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN: Cantidad de panela producida o de caña sembrada, en la unidad de medida que se escoja, EJ: kilogramos de panela producida entre otros.

APRONTE: Acciones de recolección de la caña cortada, su transporte desde el cultivo y su almacenamiento en depósito.

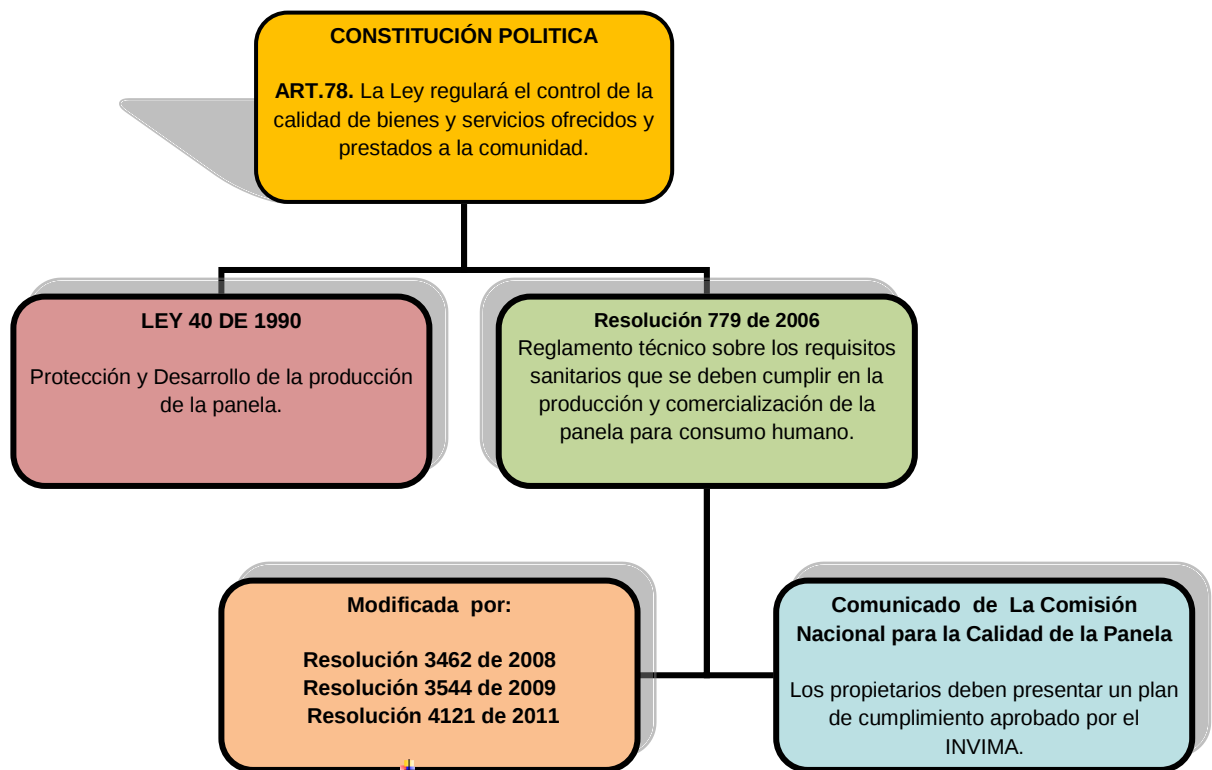
EMPAQUE: Proceso de protección de las características organolépticas de la panela, revistiéndola con materiales de protección y aislamiento

LIMPIEZA: Operación en que se retiran las impurezas gruesas y de carácter no nutricional, por medios físicos, térmicos o bioquímicos.

5.3 MARCO LEGAL

La responsabilidad y el compromiso de todo proyecto se centra en gran medida en su marco legal, de allí la importancia de contar con una base sólida establecida por las normas que rigen cada parámetro a tener en cuenta, por ello, es importante presentar en este espacio las diferentes normas, ordenanzas, y demás leyes que obliga al Sector a llevar una organización estable y acorde a lo que el gobierno estipula; con base en este planteamiento se hace necesario presentar a continuación todas aquellas leyes que tienen relación con el proyecto a desarrollar.

FIGURA 9. SINTESIS MARCO LEGAL



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del marco legal

Para tener claridad de la normatividad que rige la producción y comercialización de la panela en Colombia, se hace necesario profundizar las Leyes y Resoluciones relacionadas con ésta, con el fin de obtener una apropiada comprensión de la aplicabilidad de estas normas en el proyecto a desarrollar, garantizando así el análisis e implementación de éstas en la actividad panelera.

De conformidad con lo estipulado en el **ARTICULO 78 de la Constitución Política de Colombia**, el cual enfatiza que la Ley regulará el control de la calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, y también serán responsables, de acuerdo a la Ley, quienes en la producción y comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud humana, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios; se establecen entonces, las siguientes Leyes en relación a la actividad de Producción y Comercialización de la panela en Colombia:

- **Ley 40 de 1990**

Mediante la Ley 40 de 1990, se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela, se establece la cuota de fomento panelero y se crea el Fondo Nacional de la Panela, que tiene la función de recaudar y administrar los recursos; asimismo, se reconoce la producción de panela como una actividad agrícola desarrollada en explotaciones que, mediante la utilización de trapiches, tengan como fin principal la siembra de caña con el propósito de producir panela; igualmente, con esta ley se dictaron prohibiciones y multas, con respecto a la utilización de colorantes tóxicos en la producción de panela, además, se definen quienes deben pagar la cuota de fomento panelero en que monto y las funciones del Fondo Nacional de la Panela.

- **Norma Técnica Colombiana 1311**

Los requisitos que debe cumplir la panela destinada para el consumo humano, se encuentran reglamentados por la **Norma Técnica Colombiana 1311**, siendo estos definidos como los parámetros físico- químicos que componen la panela.

- **Resolución 779 de 2006**

El reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano, se encuentran establecidos en la **Resolución 779 de 2006**, donde se puntualiza las condiciones sanitarias de los trapiches, los requisitos de calidad, los aditivos permitidos, prohibiciones, los requisitos de envase, embalaje, rotulado, reenvase, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de la panela.

- **Resolución 3462 de 2008**

Por medio de la Resolución 3462 de 2008, se cambia el Parágrafo del Artículo 9 de la Resolución 779, pasando a ser exigibles el cumplimiento de las condiciones sanitarias expuestas en dicho artículo a partir del quinto año de entrada en vigencia del reglamento técnico que se establece en esa resolución; igualmente, el Artículo 15, fue modificado por la Resolución 3462 de 2008, que inicialmente planteaba la vigencia del certificado de cumplimiento de las BPM, que deberían obtener si se quería exportar la panela, ahora, se elimina dicha vigencia, y se agregan nuevos lineamientos con respecto a la inscripción de trapiches paneleros, la cual deberá ser diligenciada ante el INVIMA. Por otro lado, también se mencionan las Bases de datos que el INVIMA tendrá y las sanciones en que se incurrirá si no se realiza esta inscripción.

- **Resolución 3544 de 2009**

Con la Resolución 3544 de 2009, se modifica también parcialmente la Resolución 779 de 2006; los artículos que se ven involucrados son: el parágrafo del Artículo 11, en donde se plantea la obligación del envase individual o por unidades de

panela, pasando, a no ser obligatorio desde el tercer año de entrada de vigencia del reglamento técnico, sino a partir del quinto año. El parágrafo 4º del Artículo 13 de la Resolución 776 de 2006, también es modificado por la Resolución 3544 de 2009 indicando que ya no a partir del 3 año de entrada en vigencia del reglamento técnico, será obligatorio el rotulado del envase individual o por unidad de panela, si no a partir del 5 año de entrada en vigencia.

- **Resolución 4121 de 2011**

A través de la Resolución 4121 de 2011, se modifica parcialmente la Resolución 779 de 2006, modificada por las Resoluciones 3462 de 2008 y 3544 de 2009; adicionando al Artículo 3º de la Resolución 779 de 2006, la definición de Sala de Proceso, se modifica el literal e) del Numeral 1 del Artículo 9, el cual, enfatiza que las áreas de recepción, producción y almacenamiento deben evitar la contaminación cruzada; también, se cambia el literal a) del Numeral 2 del Artículo 9º de la Resolución 779 de 2006, el cual, hace mención a que, los Trapiches deben disponer de servicios sanitarios señalizados y separados físicamente de las zonas de proceso, en buenas condiciones de aseo y limpieza, dotados de agua y elementos de aseo para el personal manipulador; a su vez se modifica el Numeral 9 del Artículo 9 de la Resolución 779 de 2006, el cual plantea la limpieza y desinfección que deben tener los pisos y utensilios, como también la iluminación y ventilación que deben tener las áreas del proceso de elaboración de la panela, además, con la Resolución 4121 de 2011, se modifican el Literal b) del Artículo 13 de la Resolución 779 de 2006 que hace alusión a la Marca comercial; y el Artículo 19 de la Resolución 779 de 2006, que refiere a las visitas de inspección de trapiches paneleros y centrales de acopio de mieles.

- **Comunicado de La Comisión Nacional para la Calidad de la Panela**

La Comisión Nacional para la Calidad de la Panela, emitió un comunicado con respecto a la normatividad sanitaria para la producción y comercialización de la panela, mencionando que el Ministerio de la Protección Social mediante la

Resolución 4121 de septiembre de 2011, establecía que cuando el trapiche panelero no cumpla con los requisitos sanitarios relacionados con la infraestructura, equipo, utensilios, se permitirá su funcionamiento, caso en el cual, los propietarios deben presentar un plan de cumplimiento aprobado por el INVIMA y, siempre y cuando, el propietario garantice la calidad del producto. Por otra parte, lo que se refiere al requerimiento de envase individual o por unidades de panela establecido en la resolución 779 de 2006, entro en vigencia a partir del 28 de septiembre de 2011, y que por ende los productores, comercializadores, transportadores y expendedores de panela deberán cumplir con la citada norma.

5.4 MARCO ESPACIAL

Con la finalidad de establecer y dar a conocer el lugar exacto donde se encuentra ubicado el Trapiche objeto de estudio y a la vez denominar la demografía del proyecto, se hace indispensable definir el marco espacial.

NOMBRE DE LA CIUDAD: Versalles Valle Del Cauca

NIT: 891.901.155-2

CODIGO DEL DANE: 76863

GENTILICIO: Versallence

POBLACIÓN

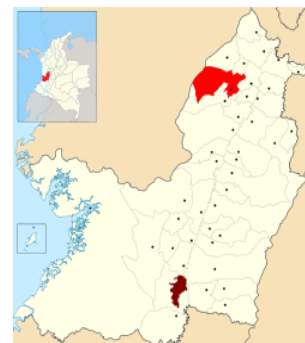
El municipio de Versalles Valle del Cauca tiene una población total de 8.208 habitantes, de los cuales el 47,84% (3.927 personas) habitan el casco urbano, el 52,16% (4.281 habitantes) se radica en la zona rural. Dicho Municipio posee 43 Veredas agrupadas en 7 Corregimientos.

En cuanto a la estratificación del municipio, se encuentra que de los 2.574 predios, el 48% tienen estrato socioeconómico 1, 33% son de estrato 2, 16.7% son de estrato 3, el 1.75% de estrato 4, el 0.35% de estrato 5 y el 0.23% de estrato 6.

GENERALIDADES

Versalles Valle del Cauca es uno de los 42 municipios que conforman este departamento, localizado en la región norte; llamado "Pesebre y paraíso de Colombia" por la particular distribución urbana que se asemeja a un pesebre, con la plaza principal en la parte superior, y el resto de cuadras descenden cuesta abajo. Dicho municipio se encuentra a 210 km de Cali. Se le dio el nombre de Versalles, el 18 de mayo de 1894.

Las fiestas tradicionales "FIESTAS DE LA NEBLINA" del municipio de Versalles Valle, se inician en el año 1995 fecha en la cual se institucionalizaron.



Las costumbres paisas son las predominantes en este Municipio, las prácticas religiosas y sociales fueron extraídas de los pueblos antioqueños.

LIMITES

- Al Norte con los municipios de El Cairo y Argelia.
- Al Sur con el municipio de El Dovio.
- Al Oriente con la serranía de los paraguas y el departamento del Chocó.
- Al Occidente con los municipios de Toro y La Unión.

CLIMA

Versalles está situado en una vertiente de la cordillera occidental, donde son escasos los valles o llanuras y su topografía es típicamente quebrada y montañosa, con una superficie de 352 km² y una temperatura media de 18°C, máxima de 24°C y mínima de 12°C.

ASPECTOS ECONOMICOS

La economía del Municipio de Versalles Valle, tiene su base en las actividades agropecuarias, prestación de servicios, líneas de confección, entre otras fuentes; se describen a continuación las más relevantes:²⁵

Productos Alimenticios: En la actualidad existe una pequeña cadena de producción en torno a la producción artesanal de panela orgánica, que abastece el mercado local y en bajos volúmenes el mercado de la región. Igualmente, se cuenta con el centro de acopio lechero con capacidad para 5000 kilos, que recopila el producto lácteo de varios productores bajo precios del mercado y la exporta a industrias procesadoras (La Andina).

²⁵ Alcaldía Municipal De Versalles Valle Del Cauca

Confecciones y textiles: El Municipio cuenta con una planta de confecciones llamada Industrias Integradas; esta planta de producción tiene un total de 82 personas laborando de una capacidad institucional de 180 operarios.

De los 861.623 jornales/año, el 55,95% provienen del sector agropecuario y agroindustrial, siendo lo más representativo, el cultivo del Café con 1.788has cultivadas (73% tecnificado), seguido del cultivo de la Caña con 300has cultivadas (60 Trapiches) y frutales a baja escala, como el caso de la granadilla, el lulo y mora. El 86% de la producción Agropecuaria del Municipio se concentra en los corregimientos de La Florida (72%) y cabecera municipal (14%), entre los demás corregimientos (6) apenas producen el 14% de los ingresos del Municipio.

VIAS DE ACCESO Y MEDIOS DE TRANSPORTE: Cuenta con importantes carreteras que lo comunican con los municipios de la Unión, el Cairo, La Argelia y El Dovio. El servicio de transporte en el Municipio es prestado por la Empresa de Transportadores PATUMA LTDA; dicha empresa cuenta con 23 Camperos, 3 Taxis, 35 Microbuses y 4 Camionetas, prestando el servicio diariamente a los diferentes corregimientos y a los municipios de la Victoria-La Unión-El Dovio.

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo; ya que, “tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, por esto, fue posible establecer las características demográficas de unidades investigadas, identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación”²⁶; por lo tanto, a partir de la dimensión de esta descripción se pudo conocer todas las variables del Cuadro de Mando Integral y el entorno externo e interno del Trapiche Cafetal y las interacciones que existen entre cada una de estas variables, logrando conocer su verdadero funcionamiento y dinamismo.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para resolver el problema de investigación se tuvo en cuenta, el método deductivo, ya que, dicho método²⁷ es aquel que a partir de situaciones generales identifica explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general, así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares, de este modo, se pudo establecer las relaciones causa-efecto, por lo tanto, a partir del **método deductivo** se dividió toda la estructura del Trapiche Cafetal, tomando como referente las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y aspectos financieros), estableciéndose las características más relevantes, con la finalidad de tener las bases necesarias para crear los respectivos objetivos e indicadores para evaluar el alcance de los mismos.

²⁶MENDEZ A, Carlos E. Metodología de la Investigación: Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Bogotá: McGRAW-HILL, 1998. Pág. 125.

²⁷ Ibíd., Pág. 127.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

FUENTES PRIMARIAS

La fuente primaria de información fueron los empleados, y el administrador del Trapiche Cafetal, al ser estas personas las que se encuentran directamente involucradas con la actividad panelera; la información proporcionada por estos, resultó ser, de gran importancia para lograr el desarrollo de este proyecto de investigación; además, se tuvo en cuenta los aportes y asesorías de Docentes especializados en el tema objeto de estudio, para abarcar a plenitud y con acierto los objetivos propuestos.

FUENTES SECUNDARIAS

Las Fuentes secundarias que se consideraron en este proyecto, fueron la investigación continua de autores que han escrito sobre el tema, la normatividad legal, las publicaciones escritas que en su contenido tenían datos suficientes para dar solución al problema planteado, se obtuvo información de instituciones y otros medios como:

-  Internet
-  Alcaldía municipal de Versalles
-  Cámara de Comercio.
-  Biblioteca
-  FEDEPANELA
-  DANE

TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para recopilar la información que se requirió, se realizó una entrevista a los empleados y administrador del Trapiche, para lograr describir de manera apropiada, real y precisa, el estado, la forma de producción y las tecnologías que se utilizan para la producción de panela (sistema de siembra, manejo del cultivo, cosecha, área cultivada, entre otras), apreciando las necesidades inmediatas, generando de esta manera, una actualización de los datos, construyendo un buen diagnóstico con una caracterización adecuada.

Después de haber culminado la observación directa de las operaciones, la entrevista, se sistematizó la información, para crear un resumen de los datos recolectados, a su vez se hizo un análisis constructivo, que facilitó la identificación de variables que conllevarán en un futuro al mejoramiento y fortalecimiento organizacional del trapiche Cafetal.

Por último se realizó un análisis, interpretación y recomendaciones sobre la forma de producción, manejo, cosecha y beneficio de la producción de Panela para el Trapiche, haciendo una reflexión sobre la proyección y futuro de sus operaciones, por supuesto, no dejando de lado, el análisis bibliográfico y adecuaciones para elaborar el diseño que se propone.

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

TIPO CUALITATIVO

La información fue tratada de tipo cualitativo debido a que, para dar solución al problema de investigación el cual es, diseñar un Modelo de Cuadro De Mando Integral para el Trapiche Cafetal, era necesario que, la información se obtuviera por medio de observación directa, entrevistas, encuestas, así como de las bibliografías; dicha información, fue estudiada y analizada, para construir conceptos, que fueron ordenados de manera lógica y definidos en lenguaje sencillo para generar un Sistema administrativo fácil de entender. De este modo las respuestas recopiladas por las preguntas se analizaron y se sintetizaron de forma tal, que permitieron cumplir los objetivos específicos y por ende el objetivo general del trabajo de investigación.

TIPO CUANTITATIVO

La información fue tratada de tipo cuantitativo, puesto que, se utilizó en el momento que las respuestas fueron recolectadas, con el objetivo de establecer objetos que fueron llevados en expresiones, en términos porcentuales, monetarios o valores absolutos. Para luego concluir sobre las variables más relevantes de la encuesta.

7. DIAGNOSTICO EXTERNO

7.1 AMBIENTE MACRO

Es pertinente reconocer el entorno de la empresa con el fin de identificar las características de las variables que lo componen, logrando visualizar de manera oportuna las disposiciones, que inciden de manera directa o indirecta en el comportamiento general de las operaciones de la organización. En un ambiente competitivo como es el sector panelero, se debe tener presente las constantes tendencias que con el pasar de los años van renovándose y que a su vez influyen en el desempeño de las actividades comerciales o de producción como lo son los aspectos tecnológicos, económicos, políticos, sociales, legales entre otros. Dichos entornos permitirán evaluar, proyectar y redirigir la empresa, adoptando para este caso el diseño de un modelo de cuadro de mando integral, alcanzando objetivos y redireccionando por medio de esta herramienta, la toma de decisiones, de acuerdo con el entorno actual que rodea al Trapiche Cafetal, acercando a la realidad cada una de las perspectivas que enfatiza dicha herramienta.

7.1.1 Entorno Económico

Colombia es esencialmente agrícola y esta actividad constituye la industria más generalizada del pueblo colombiano. Su importancia hace relación tanto a los productos de consumo interno como a los de exportación.

Internacionalmente Colombia es el segundo productor después de la india con 1.200.000 Ton de panela al año, que equivale al 9,2% de la participación mundial.

Ocupa el quinto lugar dentro de los principales cultivos en Colombia con una superficie cosechada de 210.900 Has. La producción de panela se valora en

cerca de 550 millones de dólares anuales. Contribuye con el 6.7% PIB agrícola nacional.²⁸

La economía del Municipio de Versailles tiene sus bases en las actividades agropecuarias, prestación de servicios, líneas de confección y otras fuentes menores. Según datos de Esquema de Ordenamiento territorial y actualización del diagnóstico, se reflejan algunas cifras como las siguientes:

De los 861.623 Jornales año, el 55,95% provienen del sector agropecuario y agroindustrial, siendo el más representativo, el cultivo del café con 1.788 has cultivadas (73% tecnificado), seguido del cultivo de la caña con 300 has cultivadas (60 trapiches) y frutales a baja escala, como el caso de la granadilla, el lulo y mora; la industria el 8,15% y la prestación de servicios el 31,8%.

Así mismo se continúa notando un fuerte decaimiento de los cultivos de pancoger como: frijol, maíz, yuca, hortalizas, especies menores, entre otros, los cuales se importan de otras zonas del país.

En total, el área del municipio es de 19.676 Has. De las cuales se tiene en cultivos un área de 2.698 Has (19.7%). En bosques 3.395 Has (24%) y en Pastos 13.380 Has (68%) con una población de 10.979 cabezas de ganado (el 20% ganado de leche); con tendencia a incrementarse el área de pastos.

Otro componente a resaltar tiene que ver con el área de prestación de servicios, aquí se hace referencia a los empleados de las empresas existentes en el municipio y los proveedores de elementos básicos para crecimiento personal (tiendas, abarrotes, vestuario, etc). Este componente sigue representando el 30% de los ingresos.

El sector industrial que representaba el 9,6% de los ingresos de los habitantes del Municipio, caso específico de la empresa Industrias Integradas, está seriamente afectada, pues de 160 operarios en el 2004, paso a 40 empleados en el 2008 y al

²⁸ <http://www.minagricultura.gov.co/archivos/Sector%20Panelero%20Colombiano.pdf>

2012 alberga a 82 empleados. El proceso de maquilado surte a PERMODA de Bogotá. No existe posibilidad de ampliación.

La Unidad Agrícola Familiar (UAF) del Municipio, de acuerdo a sus condiciones Agro climáticas, y de producción, equivale a 21.77 hectáreas lo que significa que la producción en esta área debe generar 3 salarios SMMLV (1.732.800).²⁹

La actividad panelera es considerada la segunda agroindustria rural después del café, por el número de establecimientos productivos, el área sembrada y la mano de obra que vincula. Se calcula que esta actividad genera 353.366 empleos directos. Por estas condiciones, el sector panelero es soporte de paz, empleo y desarrollo en diferentes regiones. Es un producto eminentemente producido en economía campesina, el cual se produce en casi todo el país durante todo el año; además, constituye la economía básica de 236 municipios, en doce departamentos.

Por otro lado, la panela es un edulcorante de bajo costo, con aportes importantes de minerales y trazas de vitaminas. Algunos estudios indican que el consumo de panela alcanza el 2.18% (en algunas zonas hasta el 9%) del gasto en alimentos en los sectores de bajos ingresos.³⁰

Los aspectos que se consideran como económicos pueden ser muchos, por lo tanto, también existen una gran cantidad de indicadores. Aspectos como los precios, el comercio exterior, las finanzas públicas, el sistema financiero y la producción son algunos de ellos. Dada la influencia que tiene el dinamismo económico se presenta una síntesis de las variables más significativas:³¹

²⁹ http://www.versalles-valle.gov.co/apc-aa-files/39663333396334656164326362353431/plan-de-desarrollo-2012-2015-aprobado2_1.pdf

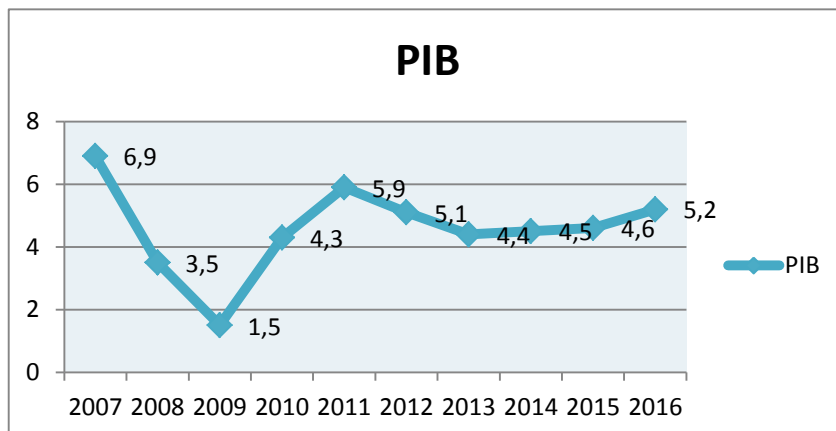
³⁰ Sistema de Gestión de Calidad –Proceso de obras para el progreso local. Año 2012. Municipio de Versalles Valle del Cauca.

³¹ www.banrep.gov.co

<http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/sid/24026/20110100609145721.pdf>

AÑO	PIB
2007	6,9
2008	3,5
2009	1,5
2010	4,3
2011	5,9
2012	5,1
2013	4,4
2014	4,5
2015	4,6
2016	5,2

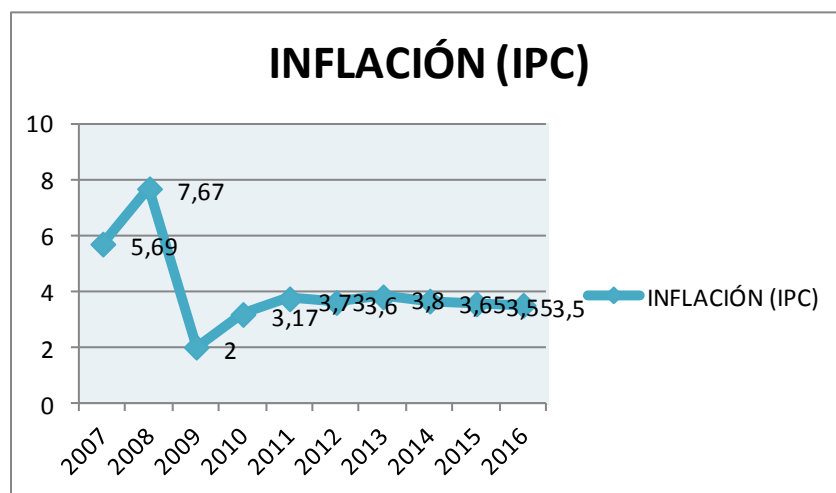
GRAFICA 1. PIB



Fuente: <http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/sid/24026/20110100609145721.pdf>

AÑO	INFLACIÓN (IPC)
2007	5,69
2008	7,67
2009	2,0
2010	3,17
2011	3,73
2012	3,60
2013	3,80
2014	3,65
2015	3,55
2016	3,50

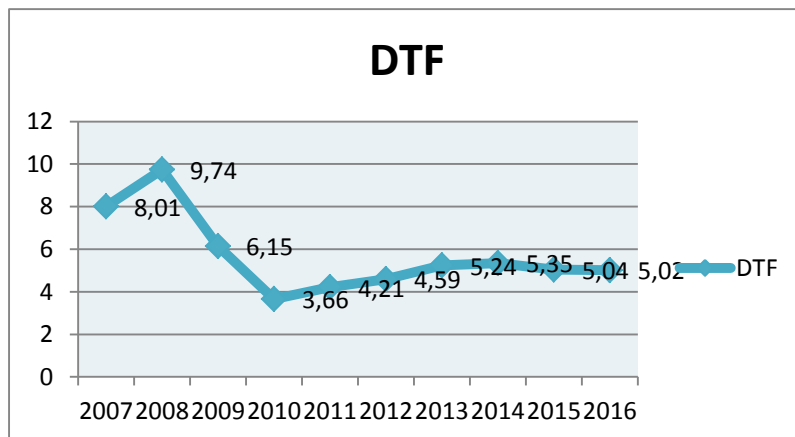
GRAFICA 2. INFLACIÓN



Fuente: <http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/sid/24026/20110100609145721.pdf>

GRAFICA 3. TASAS DE INTERÉS

AÑO	DTF
2007	8,01
2008	9,74
2009	6,15
2010	3,66
2011	4,21
2012	4,59
2013	5,24
2014	5,35
2015	5,04
2016	5,02



Fuente: <http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/sid/24026/20110100609145721.pdf>

CUADRO 10. ANALISIS DE LAS VARIABLES ECONOMICAS

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	¿POR QUÉ?
PIB	De acuerdo a la recuperación de la economías mundiales se espera que el PIB incremente a nivel nacional para el 2.014 2.015 2.016 de la siguiente forma respectivamente 4.4 a 4.5, 4.5 a 4.6, y de 4.6 a 5.2 por ciento.	Positivo	Dado que si se reactiva la economía del país y de la región, las personas podrán gastar más, y por ende podrán consumir más, aumentando las ventas del Trapiche, al ser la panela un producto básico de la canasta familiar.
INFLACION	La inflación se espera entre un rango del 3.5 al 3.8 por ciento durante los siguientes años.	Positivo	Debido a que, las personas no perderán rápidamente el poder adquisitivo del dinero, por ende, estas podrán seguir consumiendo las mismas cantidades o incrementar sus gastos.
TASAS DE INTERES	La expectativa es que las tasas de interés disminuyan, donde se espera que para los próximos años se encuentre entre el 5 y el 5,4 por ciento dado las políticas del país.	Negativo	Ya que el consumo de los productos del Trapiche el Cafetal es constante, puede no afectarle las variaciones de las tasas de interés; no obstante, si se considera una obligación financiera en un futuro, directamente dicho cambio, se reflejara en la situación financiera de la organización, puesto que, dichas entidades financieras se regulan por las tasas de interés.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las variables económicas.

7.1.2 Entorno Social

Una apropiada interacción, entre las actividades de la empresa y las variables sociales, contribuye al éxito de la misma, dado que, del bienestar y la satisfacción que las personas presenten en su desempeño laboral habitual, depende, el sostenimiento y crecimiento de las empresas. Algunas condiciones del mercado determinan el potencial y las necesidades de una compañía para competir en un entorno, dentro de estas condiciones se encuentran el entorno social; por ende, las estrategias implementadas deben estar encaminadas a interactuar del mejor modo. Por otro lado, las imposiciones gubernamentales influyen de manera directa en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, y son estas las que hacen generar oportunidades y progreso para un país.

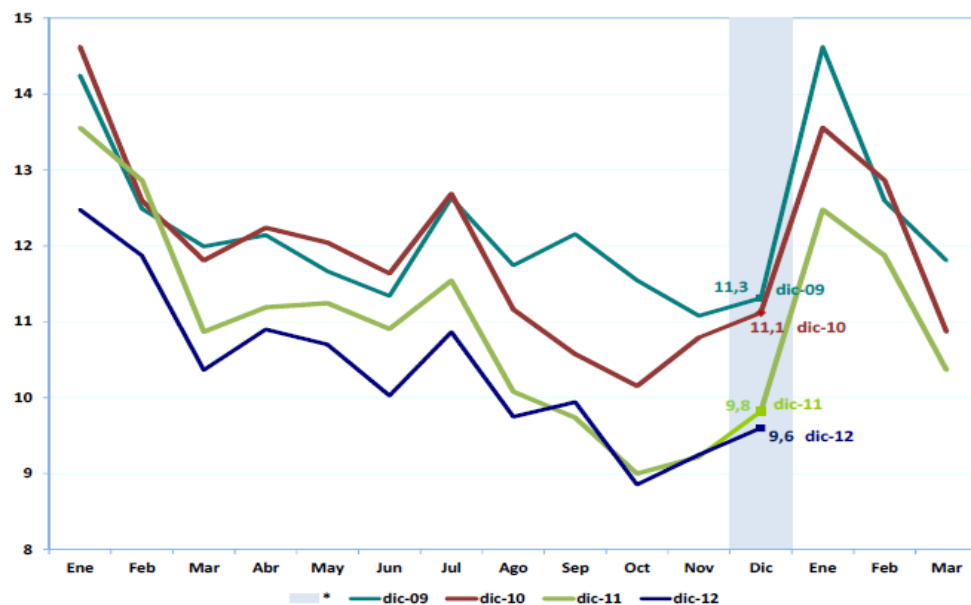
El Trapiche Cafetal directamente si se ve afectado por los cambios sociales que puedan presentarse en el país o región, a pesar de que en casi todos los estratos sociales colombianos consumen panela, siendo este un producto esencial y característico en muchos hogares, por su valor nutricional; pueden cambiar las preferencias de consumo, buscando productos sustitutos; ya sea, por incremento de los ingresos de dichas personas, o por cambio de producto.

Actualmente y ante la existencia de tantas complicaciones por la mala alimentación las personas se han preocupado por mejorar sus hábitos alimenticios, generalizándose la percepción de que los endulzantes procesados son perjudiciales para la salud. Evidentemente esta conciencia alimenticia podría traer beneficios al sector panelero pues se propenderá a consumir endulzantes naturales, como lo es la panela, no obstante, las personas que han consumido siempre este producto, probablemente siempre lo tendrán presente a la hora de sus compras.

Nivel de empleo

GRAFICA 4. TASA DE DESEMPLEO

Tasa de desempleo
Total Nacional, serie mensual (2009 – 2012)



Fuente: www.dane.gov.co

Según el reporte hecho por el DANE, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, hasta diciembre 2012, la tasa de desempleo fue del 9,2%.

Asimismo, durante el trimestre móvil octubre 2012 – diciembre 2012 la tasa global de participación fue 64,9%, la de ocupación 58,9% y la de desempleo 9,2%. En dicho trimestre, la rama de actividad que concentró el mayor número de ocupados fue comercio, restaurantes y hoteles (26,9%).

Por su parte, el trimestre mostró que la posición ocupacional que registró menor participación fue la del trabajador por cuenta propia (41,8%). En cuanto a la tasa

de desempleo de los jefes de hogar en el trimestre móvil octubre 2012 – diciembre 2012 fue del 4,8%. ³²

Actualmente existe unos 2.222.000 colombianos sin trabajo. Entre las ciudades con más desocupados se encuentra Pereira, con 15,5%.

Realizando una comparación de los ingresos por generación de mano de obra no calificada (jornales) del municipio de Versalles, de las áreas sembradas en cultivos (55.95%) con las áreas en pastos (4.1%) se encuentra, un fuerte desajuste en el patrón generador de empleo del municipio, con lo cual se está diciendo que 13.380 Ha, dedicadas a solo una parte de la actividad pecuaria (ganadería), y que es la mayor extensión territorial del municipio, sigue generando bajos empleos aunque muestra una leve recuperación económica de los pequeños productores lecheros con las actividades del centro de acopio. Se establece entonces, una pobreza casi generalizada y por consiguiente, una emigración o desplazamiento de la fuerza laboral del Municipio.

Seguridad

El tema de seguridad en Colombia, es de gran controversia actualmente, pues todo indica que se ha deteriorado la seguridad de los ciudadanos, en los dos últimos años, los secuestros, extorsiones, atentados a poblaciones colombianas se ha incrementado, dificultando el progreso en algunas zonas del país, retrasando el desarrollo de algunos sectores de la economía, sobre todo los relacionados con la zona rural. Afortunadamente la zona donde se encuentra ubicada el Trapiche Cafetal, no ha sido tan afectada por los grupos al margen de la ley, por lo que han podido avanzar en razón del sostenimiento de sus actividades de producción y comercialización de los productos que salen de esta zona.

³² http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=121&Itemid=67

Pobreza

En el año 2012, a nivel nacional, el porcentaje de personas en situación de pobreza es de 32,7%, en las cabeceras de 28,4% y en el resto de 46,8%. En las trece áreas metropolitanas el porcentaje de personas en pobreza es de 18,9% y en las otras cabeceras de 42,2%.

Con respecto al año 2011 la pobreza por dominio presentó las siguientes variaciones: -1,4 puntos porcentuales (nacional), -1,9 puntos porcentuales (cabeceras), 0,7 puntos porcentuales (resto), -1,7 puntos porcentuales (13 áreas Metropolitanas) y -2,3 puntos porcentuales (otras cabeceras).³³

FIGURA 10. VARIACIÓN DE POBREZA 2011-2012

Pobreza, 2011- 2012.

Dominio	Anterior metodología		Nueva metodología	
	2011	2012	2011	2012
Nacional	39,8	37,8	34,1	32,7
Cabecera (Urbano)	34,4	32,1	30,3	28,4
Resto (Rural)	57,5	56,6	46,1	46,8
13 A.M.	25,3	23,5	20,6	18,9
Otras Cabeceras	47,5	44,5	44,5	42,2

Fuente: DANE, cálculos con base en la GEIH.

NIVEL DE POBREZA MUNICIPAL

Necesidades Básicas Insatisfechas (Pobreza): En el caso de Versalles, el no cubrimiento de NBI para el año 1993 es de 36,4, frente al 24,7% del Departamento. Para el 2005 es del 19% frente al 15,7% de Depto. En ese periodo los índices en las necesidades de vivienda son del 0,9% en servicios 0,3%, en hacinamiento 3.5%, en inasistencia escolar 3,6%, en dependencia económica 14,1%, Donde se verifica que en general todos los indicadores de NBI empeoraron

³³ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_2012.pdf

en el municipio. A nivel de Cabecera los índices de NBI son del 11.1% y rural del 26.2% (DNP 2011). Estas cifras son superiores hasta en un 30% según Sisben II.

Población desplazada: En el Municipio, se vivencia un proceso de desplazamiento a otros municipios, ante la compra de pequeñas parcelas y el englobe de grandes predios a cargo de terratenientes. Así mismo, los problemas de orden público en el cañón de garrapatas y serranía de los paraguas, vienen desestabilizando la población rural generando desplazamiento hacia otros municipios. Según DNP a diciembre 31 de 2010 el municipio tiene 78 habitantes en calidad de desplazados recibidos y una población expulsada de 744 personas.

Otros grupos poblacionales son: Indígenas: 30, población Afrodescendiente: 48.

El 55,17% de la población es Nivel I, el 36% es Nivel II, el 8,46% es Nivel III y otros niveles suman el 0,31%; según los datos reportados por el Sisben Año 2012.³⁴

³⁴ http://www.versalles-valle.gov.co/apc-aa-files/39663333396334656164326362353431/plan-de-desarrollo-2012-2015-aprobado2_1.pdf

CUADRO 11. ANALISIS DE LAS VARIABLES SOCIALES

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	¿POR QUÉ?
NIVEL DE SEMPLERO	Se espera que para este año el desempleo tienda a disminuir, según las nuevas políticas económicas dictadas por las entidades del estado.	Negativo	A pesar de que los estudios del DANE reflejan que el nivel de desempleo en los próximos años tiende a disminuir, el sólo hecho de que exista presencia de desempleo en la región, disminuye la capacidad de diversas personas para adquirir productos de primera necesidad.
SEGURIDAD	Aunque en los informes que presentan los altos funcionarios del gobierno, se asegure que la seguridad del país va mejorando, se siguen presentando actos de violencia, por lo que, no se puede acertar con precisión una mejora en este sentido.	Negativo	Implicaría incertidumbre en la zona rural, con respecto a la seguridad, el transporte de los productos y la garantía de vida de los dueños, en este caso de los Trapiches.
POBREZA	Según las últimas cifras reflejadas por el DANE, se proyecta una disminución de la pobreza para los próximos meses, ya que, en el plan de gobierno se encuentra estipulados y destinados, recursos para las familias en pobreza extrema.	Negativo	Las personas de clase baja-media, al obtener más ingresos tenderán a remplazar el endulzante natural y nutritivo, la panela por productos sustitutos, aunque no se debe descartar la idea de la fidelidad de ciertos estratos sociales a la panela, ya sea, por su valor nutritivo, por su costo o costumbre.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las variables sociales.

7.1.3 Entorno Tecnológico³⁵

Siendo los avances tecnológicos un factor primordial para el desarrollo de las industrias como también para la sociedad; en toda organización la tecnología juega un papel importante en las actividades que esta realiza, puesto que, permite tomar decisiones más oportunas y acertadas sujetas al entorno, facilitando por medio de los sistemas de información datos imprescindibles, para la toma de decisiones. La evolución de las maquinarias para producción, también han dado un giro de innovación, garantizando eficacia en las labores de manufactura, como a su vez generan gran influencia en la determinación de los costos. Al tiempo la mano de obra calificada permite que la producción, se realice con plena confianza, y oportunidad, todos tienen completo conocimiento de cada una de las actividades. En el Trapiche objeto de estudio, se cuenta con los instrumentos tecnológicos necesarios para la producción de panela, no dejando a un lado el hecho de que dependiendo del espacio y recursos económicos se pueden adecuar maquinarias con grandes capacidades.

En otra instancia, La Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTI) han sido identificadas por la sociedad colombiana mediante el documento Conpes 3582 de abril de 2009 como fuente de desarrollo y crecimiento económico; El Programa Nacional de Ciencia y Tecnología Agropecuaria tiene la misión de lograr los objetivos propuestos por el Estado en cada una de las áreas prioritarias de trabajo teniendo como fundamento la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico. Para ello la institución formuló para el 2005-2015 el Plan Estratégico del Programa Nacional de Ciencia y Tecnología Agropecuaria, el cual introduce elementos para contextualizar la situación mundial de la agricultura, identifica las tendencias del sector, el comportamiento de la estructura agraria, hace una aproximación a la situación de las cadenas productivas, identifica las perspectivas del mercado y, en función de ellas, delimita las brechas tecnológicas para cada

³⁵<http://www.colciencias.gov.co>

cadena y establece prioridades en desarrollo científico y tecnológico. En la actualidad se está revisando el plan y próximamente se darán a conocer sus nuevos alcances.

Líneas de Acción:

- Brechas tecnológicas en rendimientos y en costos de producción en eslabón primario (algodón, papa, cacao, tabaco, caucho, carne).
- Uso de biotecnología para caracterización de materiales y rasgos genéticos de interés estratégico para mejoramiento genético (mayor adaptabilidad, resistencia a plagas y enfermedades)
- Producción de bioinsumos (bioplaguicidas, biofertilizantes)
- Diagnóstico y tratamiento de enfermedades en el sector pecuario
- Tecnologías convencionales para mejoramiento técnico de cultivos y explotaciones pecuarias, mecanización, racionalización de insumos
- Necesidad y oportunidad de dar mayor valor agregado (café, frutas y hortalizas, pescados, caña de azúcar, caña panelera, cacao, papa)
- Identificación y caracterización de rasgos genéticos de interés estratégico
- Biotecnología para la producción de alimentos con alto contenido de vitaminas, fibras y proteínas. Biofortificados.
- Transformación de biomasa (plásticos y textiles biodegradables, biopolímeros, bioetanol, biodiesel)
- Aceites libres de grasas saturadas
- Desarrollo tecnológico para productos con alta potencialidad (forestal, piscicultura marina, caucho)
- Toda la cadena de Conocimiento. Mejoramiento genético, nutrición, sistemas tecnificados de producción
- Necesidad de reconvertir/mejorar agroindustria (atún, piscicultura)
- Mejoramiento de procesos de transformación y aumento de la capacidad productiva.

Dentro de los sistemas de información destacados en el sector agropecuario, a nivel departamental se menciona: el SISAV (Sistema de Información del Sector Agropecuario del Valle del Cauca) es un sistema integrado de información para el sector agropecuario regional, como plataforma de apoyo para el mejoramiento de las condiciones competitivas del sector. Sus miras se centran en potenciar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), ofreciendo a su comunidad un portal electrónico donde se pretende la integración del sector agropecuario mediante procesos y dinámicas virtuales.³⁶

³⁶<http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Documento/SubAsistencia/PresentacionCorpoicaAgendaInnovacionfeb2012.pdf>

CUADRO 12. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES TECNOLÓGICAS

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	¿POR QUÉ?
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Se pretende que para este año con las nuevas exigencias normativas, los sistemas de información de los trapiches se establezcan de tal manera, que les permita tomar decisiones más acertadas de acuerdo a la realidad de las operaciones.	Positivo	Podrán organizarse, obtener información real sobre las operaciones del negocio, conocer las fortalezas y debilidades para mejorarlas o fortalecerlas.
MAQUINARIA	A pesar que la normatividad no exige claramente maquinaria de última tecnología, por lo menos los Trapiches deben tener la maquinaria mínima para el procesamiento de la caña, teniendo presente los recursos monetarios disponibles y la capacidad de producción de cada trapiche.	Negativo	Muchos trapiches no tienen la capacidad financiera para realizar la inversión en maquinarias de última tecnología, así que deben adecuar la maquinaria existente, a las exigencias normativas para garantizar la calidad y seguridad en el procesamiento de este producto, teniendo en cuenta que si contarán con más apoyo por las entidades del Estado pudieran acceder a dichas maquinarias, mejorando la eficiencia en el procesamiento de la panela.

PERSONAL CALIFICADO	Los trapiches artesanales, cuentan con la particularidad de que las personas que laboran allí, cuentan con los conocimientos, basados en el aprendizaje y experiencia, que adquieren de generación en generación.	Negativo	Para cada una de las etapas de elaboración de la panela, se cuenta con personal que conoce este tipo de proceso de acuerdo con su experiencia, pero existe la falencia de capacitación continua en el desarrollo de este tipo de actividades, ya que existe limitación en el apoyo a este sector, es decir, que las capacitaciones orientadas por entidades como FEDEPANELA, solo llegan a algunos y no a todo el personal del trapiche.
--------------------------------	---	----------	--

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las variables tecnológicas.

7.1.4 Entorno Legal

La normatividad es quizás una de las variables más influyentes en la forma de operar las empresas, debido a que de esta, depende el funcionamiento, desarrollo y permanencia de estas, en el mercado competitivo, en otra instancia, dichas empresas aportan bienestar a la sociedad, brindando oportunidades para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que hacen parte de dichas empresas.

Para las empresas nacionales colombianas se pueden mencionar cuatro clases de normatividad de gran importancia para su funcionamiento, y adecuado desarrollo en las labores y desarrollo de su objeto social, entre las cuales se puede mencionar: NORMATIVIDAD COMERCIAL, LA NORMATIVIDAD CONTABLE, TRIBUTARIA Y POR ULTIMO LA LEGISLACIÓN LABORAL.

La normatividad comercial en Colombia se centra en el CODIGO DE COMERCIO de la República de Colombia, las cuales rigen a los establecimientos de comercio, a los comerciantes y como tal a todos los actos de comercio. Según el Decreto 410 de 1971 por el cual se expidió el Código de Comercio de la República de Colombia, existen unas disposiciones generales en las cuales las costumbres mercantiles o comerciales tienen una estrecha relación con el código de procedimiento civil.³⁷

Adicionalmente a estos se menciona lo que es la ley 222 de 1995, el decreto 1080 del 1996 entre otros los cuales permiten complementar la información que se plantea en el decreto 410 de 1971.

La normatividad contable en Colombia se basa en el Decreto 2649 de 1993 por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

³⁷ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio.html

De conformidad con el artículo 68 de la Ley 43 de 1990, se entiende por principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas.

El presente decreto debe ser aplicado por todas las personas que de acuerdo con la ley estén obligadas a llevar contabilidad.³⁸

Adicionalmente, se encuentra el Decreto 2650 de diciembre 29 de 1993, por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para los comerciantes el cual busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por los comerciantes con el fin de permitir la transparencia de la información contable y por consiguiente, su claridad, confiabilidad y Comparabilidad.

El plan único de cuentas deberá ser aplicado por todas las personas naturales o jurídicas que estén obligadas a llevar contabilidad, de conformidad con lo previsto en el Código de Comercio. Dichas personas para los efectos del presente Decreto, se denominaran entes económicos.³⁹

No obstante, se emitió el Decreto 2706 de 2012, por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas, la cual estableció que el Estado, bajo la dirección del Presidente de la Republica, intervendrá la economía para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que brinden información financiera útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las microempresas. Este Decreto pretende establecer un régimen simplificado de contabilidad de causación para las microempresas, tanto formales, como informales que quieran formalizarse, las cuales requieren de un marco de contabilidad para la generación de información contable básica. En ese orden de ideas, por tratarse de normas

³⁸ <http://actualicese.com/normatividad/1993/12/29/decreto-2649-de-29121993/>

³⁹ <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=46&id=21490&m=td&a=td&d=depend>

contables aplicables a las microempresas y a las personas y entidades que se formalicen, los requerimientos contables son simples o simplificados y, por lo tanto, muchas de las disposiciones de la Norma de Información Financiera NIIF para PYMES no fueron incluidas en su contenido.

Que para dar cumplimiento a lo anterior, se estructuró por parte del Consejo Técnico de la Contaduría Pública esta norma de información financiera para las microempresas, tomando como base la Norma Internacional de Información Financiera NIIF para PYMES emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés - International Accounting Standards Board-), así Grupo de Trabajo Intergubernamental de Expertos en Normas Internacionales de Contabilidad y Presentación de Informes (ISAR), de la Conferencia sobre Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD).⁴⁰

En materia tributaria se encuentra el Estatuto Tributario el cual contiene el articulado que reglamenta la carga tributaria en Colombia, la última modificación que este sufrió fue con la Ley 1607 de 2012 mediante la cual se dictaron normas en materia tributaria y otras disposiciones.

El régimen laboral colombiano está recogido en el Código Sustantivo del Trabajo y las leyes posteriores que lo desarrollan. La Ley N° 50 de 1990 modificó este Código, eliminando las restricciones en materia de contratación laboral y permitiendo una mayor flexibilidad en el régimen de trabajo. El propósito inmediato de la reforma era el de promover la inversión de carácter privado e incentivar la generación de empleo a través de una mayor flexibilidad de la contratación laboral. En términos generales, el régimen laboral colombiano es muy flexible en los aspectos relacionados con las formas contractuales, en la estipulación de las jornadas laborales, en los pagos salariales y en la terminación del contrato de trabajo. Se divide en dos grandes bloques: el régimen laboral individual, que reglamenta las relaciones entre el empleador y cada trabajador; y el régimen

⁴⁰<http://webserver2.deloitte.com.co/Doc%20IFRS/Decreto%20Numero%202706%20de%202012.pdf>

laboral colectivo, que regula las relaciones entre el empleador y los trabajadores reunidos en sindicato.⁴¹

EL MARCO NORMATIVO DEL SECTOR PANELERO ESTA COMPUESTO POR:

- Ley 40 de 1990 Normas para la Protección y Desarrollo de la Producción de la Panela.
- Norma Técnica Colombiana 1311, los requisitos que debe cumplir la panela destinada para el consumo humano.
- Resolución 779 de 2006, Reglamento Técnico sobre los Requisitos Sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano; dicha Resolución fue modificada posteriormente por: la Resolución 3462 de 2008, Resolución 3544 de 2009, Resolución 4121 de 2011.

⁴¹ <http://www.simco.gov.co/?tabid=71>

CUADRO 13. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO LEGAL.

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO	¿POR QUÉ?
LABORAL	Este es el punto más incierto de todos, ya que, por las expectativas, todo puede cambiar dado las propuestas mostradas.	Negativo	La presencia de obligaciones laborales necesariamente genera un compromiso que representa incrementar los costos en la organización.
CONTABLE	Se esperan cambios sustanciales, debido a la adopción de los estándares internacionales contables, como se encuentran las Normas Internacionales de Contabilidad NIC, las Normas Internacionales de auditoría NIA, Normas Internacionales De Información Financiera NIIF	Positivo	El Trapiche al tener falencias administrativas, se podrá mejorar y rediseñar, de conformidad con las normas internacionales y a su vez se estará cumpliendo con las nuevas normatividades, no dejando de lado el hecho de que muchas empresas no se encuentran preparadas para dichos cambios.
COMERCIAL	Esta normatividad se espera que permanezca constante durante los próximos años, los cambios que se puedan presentar dentro de esta es mínima.	Nulo	Al no presentarse ningún cambio en la legislación, no afectará en las decisiones que se puedan tomar en la parte comercial.

TRIBUTARIA	La tributaria en Colombia permanece en un constante cambio, por lo cual, se espera que en cualquier momento los tributos cambien, para cubrir las políticas públicas del momento.	Negativo	Dado que los cambios constantes de cambios generan inseguridad, y adicionalmente si se presenta un incremento, disminución o nuevos impuestos, dependiendo el caso, ocasionara impacto en la utilidad.
NORMATIVIDAD SECTOR	La normatividad que rige en el sector panelero ha estado regularmente constante, ya que, poco a poco han emitido decretos para facilitarle a los dueños de los trapiches la adopción de dichas leyes que garantizan un producto de excelente calidad.	Positivo	Ya que la normatividad no es cambiante, se toman medidas y decisiones sobre las ya existentes, no dejando a un lado las pertinentes modificaciones, que enfatizan el mejoramiento en la calidad de los procesos de producción y comercialización de la panela.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las variables tecnológicas

7.1.5 Entorno demográfico

En el país viven 41 millones 242 mil 948 ciudadanos, (en el exterior viven tres millones 331 mil 107 colombianos), lo que lo constituye en el cuarto país más poblado en América después de los Estados Unidos, Brasil y México. Se estima que para 2015 la población colombiana será mayor a 53 millones de habitantes.

De ser un país mitad urbano y mitad rural, Colombia experimentó en los últimos años un cambio demográfico radical en el crecimiento de su población y sustancial en lo que tiene que ver con la distribución de sus habitantes que hoy en día prefieren vivir, en una inmensa mayoría, un 78 por ciento, en las zonas urbanas.

Actualmente, la composición de la población está dada en 51,4 % mujeres y 48,6 % hombres. La mayor parte de la población se concentra en la zona centro-occidente del país cercana a las costas atlánticas y pacíficas (región andina), mientras que la zona sur-oriental del país presenta grandes vacíos demográficos. Los diez departamentos de tierras bajas del Oriente (aproximadamente 54% del área total) tienen menos de 3% de la población y una densidad de menos de una persona por kilómetro cuadrado.⁴²

La industria colombiana se concentra básicamente en tres ciudades (Bogotá, Medellín y Cali), siendo la capital la que se ha convertido en el mayor centro productivo y económico del país. Conviene destacar que otras ciudades que van teniendo una notable presencia industrial en sus áreas de influencia son Barranquilla y Cartagena.

Colombia, como la mayoría de los países iberoamericanos, ha conocido un gran desarrollo industrial, especialmente manufacturero, que comienza en el decenio de los setenta y que durante años ha venido diversificando su producción apoyado en una política de substitución de las importaciones y en el crecimiento de la

⁴² <http://www.colombiaya.com/seccion-colombia/demografia.html>

demanda interna, así como por los nuevos regímenes restrictivos a las compras en el exterior.⁴³

Versalles está situado en una vertiente de la cordillera occidental, al noroeste del Departamento del Valle del Cauca; posee límites con el Cairo, Argelia, El Dovio, La Unión, Toro y con el Choco Biográfico y, en particular, con la Serranía de los Paraguas, uno de los sitios de Colombia con más alto nivel de biodiversidad. Su cabecera municipal se encuentra a 1864 M.S.N.M., con una temperatura media de 18 °C y mínima de 12 °C.

La zona urbana del municipio está constituida por el casco urbano con 8 barrios, con una población de 4.600 habitantes. La zona rural tiene 43 veredas agrupadas en 8 corregimientos y una población de 5.300 habitantes. Los datos más actualizados sobre población establecen un total de 10.000 habitantes en todo el municipio.⁴⁴

⁴³ <http://govihe.wordpress.com/2012/09/30/sector-primario-secundarioterciario-y-cuaternario-en-colombia/>

⁴⁴ <http://versalles-valle.gov.co/index.shtml?apc=l-xx-1-&x=1584958>

7.1.6 Entorno cultural

Colombia es el hogar de más de 87 pueblos indígenas que usan 64 lenguas nativas pertenecientes a 22 familias lingüísticas; también, de varios millones de afrocolombianos; de más de 30 millones de mestizos; de 12 mil gitanos y de núcleos de inmigrantes en diferentes regiones. En el archipiélago de San Andrés y Providencia, la población mayoritariamente raizal habla inglés.

En cuanto a las tradiciones versallences, de los colonizadores (Antioqueños, Caldenses y Tolimenses), se heredó la tradición de formar familias numerosas, que respondían al mandato divino (las sagradas escrituras). Después de la colonización antioqueña, las costumbres paisas son las predominantes, es así, como las prácticas sociales y religiosas son como extraídas de los pueblos antioqueños. En el habla popular con su dejo característico, sus dichos, sus modismos, las frases habituales y su tendencia a la exageración, y en la posición que adopta frente a las circunstancias de la vida, se confirma la fidelidad a las costumbres de vida de los antepasados.

Dentro del patrimonio cultural heredado de nuestros ancestros, está la tradición de identificar los personajes pintorescos, ayer: la ñaña, matraca, la Pacheca, Ventarrón, la Chunchurria, la cazadora y otros. Hoy; garrillo, la muñeca, alicate, óscar, entre otros; también la de crear sus propios cuentos y leyendas como la de Las Midurmas, Patiobrujas, Pelahuevos y además ambientar las existentes en el argot paisa.

Es de rescatar también la tradición de los convites y las mingas, que son reuniones de vecinos y amigos para realizar un trabajo en común, sin remuneración económica. Después del trabajo queda la comilona y el baile de celebración y agradecimiento por colaboración.

En el municipio se tienen valores culturales a incentivar, como son: el troveo, la danza, el teatro, las coplas y las canciones de pueblo. Dentro de todos los valores

artísticos es de rescatar que la potencialidad es inmensa, pues se cuenta con poetas, escritores, actores, músicos y demás artistas. No olvidemos aquel conocido refrán “De músico, Poeta y loco todos tenemos un poco”. Los esfuerzos personales de muchos versallences, han permitido que hoy se tenga espacios culturales y de recreación, que pese a sus limitaciones facilitan el esparcimiento sociocultural de algún sector de la población en este municipio.⁴⁵

⁴⁵ http://www.versalles-valle.gov.co/apc-aa-files/39663333396334656164326362353431/plan-de-desarrollo-2012-2015-aprobado2_1.pdf

7.2 AMBIENTE MICRO

Para la realización del diagnóstico interno del trapiche se toma como referencia el llamado Diamante de la Competitividad de Porter, para lo cual es necesario describir los actores que interactúan en el ambiente de la organización como son: competidores actuales y potenciales, clientes, proveedores y productos sustitutos, puesto que, lo que se pretende a través de este análisis, es determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad, siendo estas, determinantes para el reconocimiento de la posición de la empresa en el sector, ya que, por medio de las respectivas investigaciones, se identificará el nivel de la amenaza de los competidores actuales y potenciales, la influencia de los proveedores y de los clientes en el desarrollo de las actividades de la empresa, la incidencia de las empresas sustitutas y la lucha existente por una posición en el mercado.

7.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

PANELA EL CAFETAL

La panela es el resultado de la evaporación de jugos de caña de azúcar, procedente de cultivos orgánicos, moldeada en forma redonda, cuadrada, y en cubos que facilitan su fraccionamiento; es un producto ecológico 100% natural, sin aditivos químicos, en presentación de 500grs, 1000grs.

7.2.2 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

7.2.2.1 CARACTERIZACIÓN PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa, ya que, las personas buscan otros productos, que realicen la misma función que el que fabrica la empresa líder. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor.⁴⁶

Listado de productos sustitutos

- ❖ AZÚCAR
- ❖ SLENDA
- ❖ SABRO
- ❖ MIEL
- ❖ STEVIA

AZUCAR

El azúcar es un alimento sano y natural que ofrece una serie de beneficios fundamentales para el organismo. Su principal función es la de aportar energía, pero también es importante el sabor y placer que proporciona. El azúcar es un ingrediente que se añade a otros alimentos y forma parte de muchos productos elaborados. A todos ellos les aporta un sabor, una textura, un color y un aroma inconfundibles.

⁴⁶ <http://www.foromarketing.com/node/2183>

Presentaciones:



CUADRO 14. PRESENTACIÓN DE AZUCAR INCAUCA

Azúcar blanco especial	0.5 gr
Azúcar blanco especial	1000 gr
Azúcar morena	0.5 gr
Azúcar morena	1000 gr
Incauca light bolsa	850 gr
Incauca light bolsa	454 gr
Incauca light doypac	225 gr
Incauca light doypac	200 gr

Fuente: <http://www.incauca.com>



CUADRO 15. PRESENTACIÓN DE AZUCAR RIO PAILA CASTILLA

Azúcar granulado blanca	500gr
Azúcar granulado blanco	1000gr
Azúcar granulado blanco	2500 gr
Azúcar granulado blanco	5000gr
Azúcar granulado morena	500gr
Azúcar granulado morena	1000gr
Azúcar granulado morena	2500gr
Azúcar granulado morena	5000gr

Fuente: <http://www.riopaila-castilla.com>



CUADRO 16. PRESENTACIÓN DE AZUCAR MANUELITA

Azúcar blanca	500gr
Azúcar blanca	1000gr
Azúcar morena	500gr
Azúcar morena	1000gr
Azúcar morena	2500gr

Fuente: <http://www.manuelita.com/index.php?p=productos/alimentos/azucar&>



CUADRO 17. PRESENTACIÓN DE AZÚCAR INGENIO RISARALDA

Azúcar blanca	500gr
Azúcar blanco	1000gr
Azúcar blanco	2500gr
Azúcar morena	500gr
Azúcar morena	1000gr
Azúcar morena	2500gr

Fuente: <http://www.ingeniorisaralda.com/es/ipaginas/ver/G138/53/presentaciones/>

Fabricantes: INCAUCA S.A, RIO PAILA CASTILLA S.A, MANUELITA S.A, INGENIO RISARALDA.

Distribuidor:



SPLENDA

SPLENDA® es el nombre de marca de la sucralosa. Se elabora a partir de un proceso patentado, que consiste en múltiples etapas en las que el azúcar se

convierte en un endulzante sin carbohidratos ni calorías. SPLENDA® Endulzante de Marca, o sucralosa, es apto para diabéticos. El cuerpo no reconoce la sucralosa como azúcar o carbohidrato ni la metaboliza para obtener energía y tampoco afecta a los niveles de glucosa en la sangre. La sucralosa no tiene efectos sobre el metabolismo de los carbohidratos ni sobre la secreción de insulina.

Presentaciones:



CUADRO 18. PRESENTACIÓN DE SPLENDA

Splenda caja	55 gr
Splenda sobres	200 gr

Fuente: <http://www.splendaenespanol.com/>

Fabricantes: MCNEIL NUTRITIONALES; LLC.
Estados Unidos.

Distribuidores: DISTRIMARCAS.



SABRO

Endulzante bajo en calorías y es la Marca número 1 de esta categoría, que realza el sabor de los alimentos, es seguro en personas diabéticas y tiene el respaldo de las más importantes entidades de salud en Colombia y el mundo.

Presentaciones

CUADRO 19. PRESENTACIÓN DE SABRO

Sabro frasco	64.8 gr
Sabro caja x 50 sobres	40 gr

Fuente: <http://sabro.com.co/index.php/productos/sabro-con-sucralosa.html>

Fabricantes: Merisant Argentina.

Distribuidor: SURTIVALLE.

STEVIA

La Stevia (Stevia Rebaudiana Bertoni) es un endulzante natural alternativo al azúcar y a los endulzantes artificiales obtenido a partir de un arbusto originario de Paraguay y Brasil. Las hojas de la planta son 30 veces más dulces que el azúcar y el extracto unas 200 veces más. Las hojas secas de Stevia contienen aproximadamente un 42% de sustancias hidrosolubles (por eso endulza más mezclada con líquidos).

El principio activo más importante es el Esteviósido. Además contiene proteínas, fibra, hierro, fósforo, calcio, potasio, zinc, rutina, vitamina A y C.

7.2.2.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes en una compañía, demarcan el funcionamiento de la misma, por ende, se tiende por desarrollar estrategias, que garanticen el bienestar y fidelidad del cliente hacia un producto o marca en particular; la calidad en el servicio, oportunidad en la entrega de los pedidos, prontitud en la solución de problemas con respecto al producto definen una preferencia por parte del cliente en comparación con la competencia; al ser de vital importancia este elemento en una organización se mencionan a continuación, una descripción de los clientes que actualmente atiende Trapiche Cafetal:

CUADRO 20. DESCRIPCIÓN DE CLIENTES TRAPICHE CAFETAL

CLIENTE	MUNICIPIO DE LA UNION VALLE	UBICACIÓN	PRODUCTOS Y MARCAS
AUTOSERVICIO J.J	MAYORISTA	CALLE 12 N° 14- 60	Productos distribuidos: Productos Alimenticios (Panela), de Aseo Personal, entre otros. Marcas distribuidas: Panela Victoria, Lucerna, La Estrella, J.J, Fátima, Cafetal.
AUTOSERVICIO MERKAFACIL	MAYORISTA	CALLE 21 # 14-12	Productos distribuidos: Productos Alimenticios (Panela), de Aseo Personal, entre otros. Marcas distribuidas: Panela Sabor a caña, Victoria, Cafetal.
AUTOSERVICIO SAN PEDRO	MAYORISTA	Cra 14 N 12-14	Productos distribuidos: Productos Alimenticios (Panela), de Aseo Personal, entre otros. Marcas distribuidas: Panela J.J, Victoria, La Estrella, Cafetal.
SUPERMERCADO EL RENDIDOR	MAYORISTA	CALLE 11 N° 12- 73	Productos distribuidos: Productos Alimenticios (Panela), de Aseo Personal, entre otros. Marcas distribuidas: Panela Victoria, Barrancas, HD, ASODEP, Cafetal.
SUPERMERCADO ELICEO	MUNICIPIO DE TORO MAYORISTA	Cra 1 #17-05	Productos distribuidos: Productos Alimenticios (Panela), de Aseo Personal, entre otros. Marcas distribuidas: Panela Victoria, Barrancas, HD, ASODEP, Cafetal. JC

Fuente: Elaboración propia a partir de un análisis de los clientes del Trapiche Cafetal.

Minoristas

Caracterización de las tiendas en general

Trapiche Cafetal es el proveedor actual de panela de 150 tiendas “de Barrio” ubicadas en los municipios de La Unión y Toro Valle. Dichas tiendas se ubican en los diversos barrios o cuadras de los municipios y corregimientos, siendo atendidas generalmente por sus propietarios los cuales en la mayoría de los casos habitan el lugar en el que se encuentra el negocio, como es sabido las tiendas no son subdistribuidores exclusivos de Panela que ofrecen a sus clientes todo lo relacionado en granos, abarrotos y en general todos los productos de la canasta familiar; sus clientes finales son todas las personas sin distinción alguna, siendo los mayores consumidores de mercado los niños y adolescentes.

7.2.2.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES ACTUALES

Los competidores generan presión entre las empresas de un sector, evaluando las oportunidades y construyendo estrategias competitivas, que permiten definir claramente el poder de negociación de los mismos en la industria; estos a su vez, conforman una parte determinante en la toma de decisiones de una organización, ya que, siempre se deben evaluar las estrategias que estos utilizan para combatir dichas medidas o crear unas mejores que las de la competencia. Los competidores actuales, que son los rivales existentes en el sector o industria, influyen básicamente sobre el precio, la inversión, los productos, la publicidad y la fuerza de ventas, considerando su importancia, se hace pertinente conocer quiénes son los principales competidores actuales del sector, a los cuales, les corresponde la distribución en los municipios de Toro, La Unión, Roldanillo, Zarzal, La Victoria y Bolívar, atienden tanto a mayoristas como a minoristas; a continuación se hace énfasis a la competencia del Trapiche Cafetal:

CUADRO 21. DESCRIPCIÓN DE COMPETIDORES ACTUALES TRAPICHE CAFETAL

COMPETIDOR ACTUAL	IDENTIFICACION	UBICACIÓN	PRODUCTOS Y MARCAS	PERIODICIDAD DE ENTREGA DEL PRODUCTO
MISAE VALENZUELA CANACUAN	Nit: 13.073.045-1	Zarzal Valle	Panela Victoria, Panela Lucerna, Panela la Estrella.	15 DIAS
GUSTAVO VALENZUELA TRUJILLO	Nit: 6.557.737-2	Zarzal Valle	Panela Victoria, Panela Lucerna, Panela la Estrella.	15 DIAS
MARIA LEONILDE VINASCO DE SALDARRIAGA	Nit: 38.891.134-9	Zarzal Valle	Panela HC	30 DIAS
HECTOR AUGUSTO ARROYABE PELAEZ	Nit: 10250708-4	Pereira Risaralda	Panela HD	8 DIAS

Fuente: Elaboración propia a partir de un análisis de los competidores actuales del Trapiche Cafetal.

7.2.2.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales, se definen como otras empresas o personas que quisieran ingresar al mercado a competir con los actuales y que están por hacerlo o podrían hacerlo. Si existe algún impedimento para su ingreso tienen que ver con

las barreras de entrada levantadas por los competidores actuales. Son una amenaza pues con sus inversiones, si son fuertes y pueden fomentar la inversión de entrada o bajar fuertemente los precios. Entre los competidores potenciales para el Trapiche Cafetal se encuentran:

CUADRO 22. DESCRIPCIÓN DE COMPETIDORES POTENCIALES TRAPICHE CAFETAL

COMPETIDOR POTENCIAL	IDENTIFICACION	UBICACIÓN	PRODUCTOS
DOÑA PANELA LTDA	Nit: 800.231.596-0	BOGOTA D.C	Panela pulverizada, Panela en Cubos, Panela en Bloque, Panela en pastilla.
PANELA LA DULCESITA	NIT: 800.786.453-0	BUCARAMANGA- SANTANDER	Panela Tradicional, Panela de Sabores, Panela Pulverizada, Panela Liquidada.
PANELA SAN SEBASTIAN	Nit: 891.502.482-4	ROLDANILLO VALLE	Panela tradicional, Panela Fraccionada, Blanqueado.
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS PANELA EL TREBOL SA	Nit: 900.030.083-4	ANDALUCIA VALLE	Panela Cuadrada, Cónica, redonda, pastilla, instantánea.

Fuente: Elaboración propia a partir de un análisis de los competidores potenciales del Trapiche Cafetal.

7.2.2.5 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Son proveedores aquellos que proveen o abastecen, o sea que entregan bienes o servicios a otros.

Las exigencias competitivas de la actualidad llevan a las empresas, a tener una visión más integradora de quienes forman parte de la cadena de suministros, con el objeto de obtener resultados que van más allá del precio y la resolución de problemas coyunturales. Así, los usuarios y compradores de las empresas, y los proveedores de las mismas, se conforman en actores relevantes a la hora de contar con una cadena de abastecimiento competitiva.

El concepto Desarrollo de Proveedores consiste en evaluar y seleccionar los proveedores de una organización, a fin de garantizar la calidad de los productos o servicios que provén. Tiene por objeto optimizar varios aspectos de la relación, entre los cuales ocupan un lugar relevante la calidad de los productos y los precios. El desarrollo de proveedores pasa de esta manera a constituirse en una oportunidad y herramienta de crecimiento para los prestadores de servicios y suministros basado en el fortalecimiento de su trato con las empresas, todo ello con el fin de mejorar el proceso productivo en su conjunto haciéndolo más competitivo.

El Trapiche Cafetal, cuenta con los siguientes proveedores:

La Materia Prima utilizada en este proceso es la Caña, para lo cual el propietario del Trapiche tiene a su disponibilidad varios cultivos alrededor del área del proceso de producción de panela, en los casos inesperados, como lo es, el agotamiento, deterioro o un estado de maduración no apto de la caña para el proceso, debido a los factores climáticos u otras razones, el propietario compra la caña, a personas de la zona que poseen cultivos de dicha materia prima.

CUADRO 23. PROVEEDORES DE MATERIALES DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PANELA:

MATERIALES	PROVEEDOR	UBICACIÓN
Bolsas de Papel	ALMACÉN MEDELLIN	Cra 6 # 11-49-2122308 Cartago Valle
Bolsas Termoencogibles	TERMOBOLSAS	Cra 9 # 15 33 Santa Rosa Pereira Risaralda
Fibra	ALMACÉN MEDELLIN	Cra 6 # 11-49-2122308 Cartago Valle
Cera de Oliva	ALMACÉN MEDELLIN	Cra 6 # 11-49-2122308 Cartago Valle
Rollo de Stickers	FEDEPANELA	Cra 45 A #93-55-6222066 Bogotá D.C
Sello Personal	TIPO LITOGRAFIA PIENDAMO	Calle 14 # 11-31-2296333-3127531669 La Unión Valle
Guadua	RAUL	Calle16 # 14-15 La Unión Valle
Aceite Vegetal	<i>SUPERMERCADOELICEO</i>	CRA 1 # 17-05 Toro Valle
Servicios Públicos	Agua: Acueducto Vereda Energía Eléctrica: EPSA	

Fuente: Elaboración propia a partir de un análisis de los materiales utilizados en el proceso de elaboración de panela, del Trapiche Cafetal.

7.2.3 VALORACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

De manera preliminar y general se expone el modelo del análisis de las 5 fuerzas de Porter en la que, se realiza una reflexión estratégica de manera sistemática para determinar la rentabilidad posible de la empresa en el sector.

En las siguientes 5 matrices⁴⁷ se utilizaron valores que van desde el 1 al 4, donde:

- 1- Es Malo (No se genera esfuerzo alguno para combatir la variable)

⁴⁷ La Fuente para las matrices de análisis de las 5 fuerzas fue proporcionada por la autora del proyecto.

- 2- Es Regular (El sector trata de hacer un esfuerzo en dicha variable, aunque resulta mínimo.)
- 3- Es Bueno (Se controlan los factores que se están faltando, aunque se requiere un poco más de esfuerzo).
- 4- Es Excelente (se realiza un esfuerzo satisfactorio para controlar dicha variable.)

Síntesis

CUADRO 24. CONSOLIDACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS

SUSTITUTOS	2,75
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	2,6
RIVALIDAD	2,75
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	3,04
BARRERA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	3,35
PROMEDIO	2,948

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las matrices de las cinco fuerzas de PORTER.

En general el Trapiche Cafetal, tiene una respuesta por encima de la media ante las cinco fuerzas que la influyen, es decir se están llevando a cabo actividades suficientes para responder al sector.

A continuación se describen las variables analizadas en cada fuerza con la respectiva calificación asignada y los resultados generados en cada una:

7.2.3.1 Productos sustitutos

CUADRO 25. MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACIÓN
Limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos.	25%	3	0,75
Disponibilidad.	10%	2	0,2
Mejoras de los productos sustitutos.	25%	3	0,75
Rendimientos de los productos sustitutos.	15%	2	0,3
Costos	25%	3	0,75
TOTAL	100%		2,75

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la caracterización de los productos sustitos de la Panela.

La Amenaza de productos o servicios sustitutos, se encuentra por encima de la media con un 2,75, lo que indica que el sector a pesar que cuenta con una variedad de productos sustitutos, ha podido generar acciones para tratar de mitigar el impacto de estos en el sector.

La panela viene afrontando un largo conflicto con la producción de azúcar, además de ser bienes sustitutos en la producción de caña, también en el mercado durante los últimos años han aparecido endulzantes artificiales que tienen una parte importante del mercado. Como principal producto sustituto se tiene al azúcar y en consecuencia, el comportamiento de la oferta y del precio de uno incide directamente sobre el otro. También recibe la competencia de edulcorantes dietéticos, la miel de abejas y otros.

La competitividad de los productos paneleros comparados con otros enducolorantes, es determinada entre otros aspectos por factores técnicos, de especificación, comercialización, oferta y costo/precio. Aunque puede haber preferencia por este producto por tener un proceso más natural que su principal sustituto como es el azúcar, la panela presenta ciertas debilidades al no poder

competir contra el desarrollo tecnológico con que cuentan hoy en día los ingenios azucareros.

Los productos sustitutos acogen gran proporción en el desarrollo de la industria de los endulzantes, donde se evidencia la existencia relativa de productos sustitutos, que en un momento determinado podrían desestabilizar el mercado; siempre y cuando el sector no descuide la respuesta que hasta ahora ha tenido, hacia las variables de limitación del rendimiento en el sector, mejoras en los productos y los costos, podrá generar nuevas alternativas e innovaciones estratégicas más eficientes, que permitan el fortalecimiento y avance del mercado panelero.

7.2.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores

CUADRO 26. MATRIZ DE VALORACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACIÓN
Concentración de los proveedores	10%	4	0,4
Sustitutos de Proveedores	30%	2	0,6
Importancia de la empresa para los proveedores	20%	3	0,6
Importancia producto para el Proveedor.	20%	3	0,6
Posibilidad de integración hacia a delante	10%	2	0,2
Cooperación con proveedores	10%	2	0,2
TOTAL	100%		2,6

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la caracterización de los proveedores del Trapiche Cafetal y el Sector.

El poder de negociación de los proveedores no es tan significativo; sin embargo el sector responde de una forma adecuada con una media de 2.6, permite que los

trapiches como tal, puedan ejercer un poco de presión, generando buenas relaciones con los proveedores.

Los factores claves donde las empresas del sector han dado una buena respuesta, radican en la importancia del producto y de la empresa para los proveedores; en donde el sector se ha centrado en posicionar de la mejor forma los productos, por medio de resultados, y adicionalmente por contratos dando una respuesta positiva.

En el caso del sector panelero del municipio, las empresas no se consideran fuertes con relación al poder de negociación de sus proveedores de materia prima, esto teniendo en cuenta que deben someterse en gran medida a los precios que se establecen en el mercado.

No obstante, estos proveedores están centrados específicamente en la parte de suministro de insumos para el desarrollo del cultivo agrícola, esto teniendo en cuenta que la materia prima principal para la producción de panela es la caña de azúcar, con la cual se cuenta en la mayoría de las unidades productivas correspondiente al 87,5% de ellas y solamente el 12,5% de las empresas no cuenta con cultivos de caña propios, sino que por el contrario, debe recurrir a adquirir esta materia prima a partir de su compra a cultivadores de este producto que no cuentan con maquinaria.

Trapiche El Cafetal cuenta con cultivos de caña panelera, esto asegura el continuo abastecimiento de insumos y materia prima. De esta forma no existen amenazas significativas relacionadas con los proveedores en cuanto a materia prima. Los factores climáticos sí podrían afectar de manera importante el insumo de materia prima.

7.2.3.3 Rivalidad entre los competidores

CUADRO 27. MATRIZ DE VALORACIÓN DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACIÓN
Crecimiento del sector	25%	2	0,5
Número de competidores	5%	3	0,15
Costos fijos elevados	25%	2	0,5
Diferenciación	30%	4	1,2
Intereses estratégicos	10%	3	0,3
Barreras de salida	5%	2	0,10
TOTAL	100%		2,75

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las caracterización de los competidores actuales y potenciales del Trapiche Cafetal y el sector.

La respuesta del sector para disminuir o controlar la rivalidad es buena, una media de 2,75 evidencia que el sector lleva a cabo actividades suficientes para controlar las diferentes variables que estimulan la rivalidad y que podrían generar problemas.

Al evaluar individualmente las variables que más influencia ejercen en esta fuerza encontramos que: el crecimiento del sector ha sido constante y suficiente de tal modo que la rivalidad no aumente exageradamente; las compañías han abarcado diferentes nichos del mercado y han diversificado sus productos, neutralizando de cierto modo la influencia de esta variable en la rivalidad. Así mismo las compañías han invertido gran cantidad de recursos en la diferenciación y posicionamiento de sus marcas ofreciendo productos de gran calidad, sin embargo es difícil una perfecta diferenciación, ya que, en el sector panelero existen limitantes en las características de los productos a ofrecer, motivo por el cual, el producto final ofrecido por las compañías es de cierta manera homogéneo, la respuesta a esta variable ha sido entonces la generación de lealtad a la marca.

Las empresas del sector se sienten en un nivel apenas aceptable frente a sus competidores actuales, a pesar de que puede presentarse en cierta medida competencia desleal.

Falta organización por parte de los productores, que les permita regular las actividades productivas y de comercialización de su producto para no estar expuestos a las fluctuaciones de precios en el mercado. Se evidencia un gran número de competidores dedicados a la fabricación y comercialización de panela, aunque son muy pocos los dedicados a la producción de panela natural, se evidencia rivalidad entre los competidores existentes enfocada al precio pero con poca innovación, aunque se tiene en cuenta que los competidores tienden a copiar.

Adicionalmente las inspecciones llevadas a cabo por entes del estado como el ministerio de protección han ocasionado el cierre de varios trapiches por no cumplir con las normas necesarias, esto directamente afecta la producción de panela en la zona y se espera que la escasez origine una corrección del precio actual.

7.2.3.4 Poder de negociación de los clientes

CUADRO 28. MATRIZ DE VALORACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACIÓN
Concentración de los clientes	32%	4	1,28
Importancia del producto para el cliente	46%	2	0,92
Las ventas se concentran en pocos clientes	20%	4	0,8
Posibilidades de integración hacia atrás	1%	2	0,02
Nivel de información del cliente	1%	2	0,02
TOTAL	100%		3,04

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la caracterización de los clientes del Trapiche Cafetal.

La respuesta del sector para disminuir o controlar el poder de negociación es buena, una media de 3,04 evidencia que el sector lleva a cabo actividades suficientes para controlar las diferentes variables que estimulan el poder de negociación de los clientes y que podrían generar problemas.

Las variables que mayor influyen en el poder de negociación de los clientes en este sector son: la concentración de los clientes, influencia dada por la sectorización de las zonas en las que se puede distribuir el producto, condición que hace que los nichos sean limitados; sin embargo el sector hace grandes esfuerzos por encontrar nuevos nichos de mercado y abarcar la mayor parte de clientes posibles. La importancia del producto para el cliente es una variable determinante en su poder de negociación, para clientes que se dedican exclusivamente a la distribución de panela el poder de negociación es limitado, sin embargo la mayoría de los clientes del sector comercializan otros productos lo que les dota de una capacidad de negociación, al respecto el sector y el posicionamiento de sus productos han asegurado que la industria panelera tenga

gran demanda e influya directamente sobre las ventas de sus clientes contrarrestando su poder de negociación, ya que prescindir de los productos que provee el sector podría incidir en mayor o menor proporción en su nivel de ventas y en la satisfacción del cliente final. Los productos comercializados en el sector están dirigidos a clientes diversos y la demanda es suficiente para asegurar que el poder de negociación de los clientes sea limitado, dado que no existe concentración en pocos clientes.

7.2.3.5 Entrada de nuevos competidores

CUADRO 29. MATRIZ DE VALORACIÓN DE LAS BARRERAS CONTRA LA ENTRADA

VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACIÓN
Economías de escala	25%	4	1,0
Diferenciación de producto	20%	3	0,6
Necesidad de capital	15%	3	0,45
Costos cambiantes	9%	2	0,18
Acceso a canales de distribución	5%	2	0,10
Desventaja de costos industriales de las economías de escala	25%	4	1,0
Represalia esperada	1%	2	0,02
TOTAL	100%		3,35

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las barreras contra la entrada de nuevos competidores en el sector.

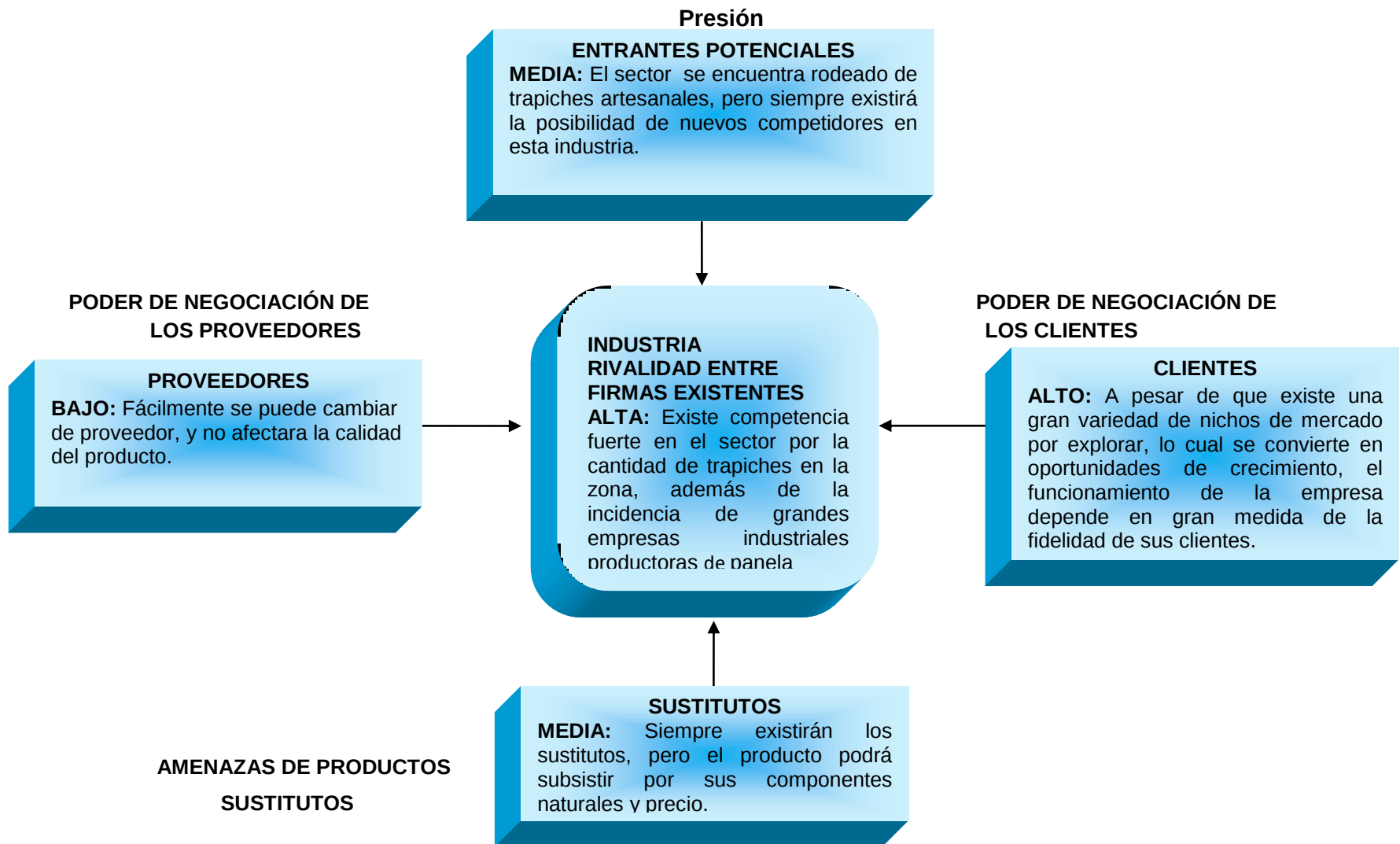
La respuesta del sector, con respecto al ingreso de nuevos competidores es buena, y se sobrepasa de una forma adecuada a la media (3.35), lo que indica que el ingreso de nuevos competidores será difícil, donde se puede observar que las mayores barreras se encuentran en las economías de escala, ya que, las empresas no pueden ingresar fácilmente, pues, las obligan a efectuar grandes inversiones, exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia, o bien a invertir poco y aceptar una desventaja de costos, opciones ambas poco atractivas. La siguiente variable corresponde a la necesidad de capital, ya que,

se debe tener una buena cantidad de dinero para incursionarse en el mercado de distribución de panela.

En este factor analizado por se evidencia una calificación intermedia, debido principalmente a que en este sector se presenta entrada de nuevas empresas, por la alta demanda de los productos paneleros; ante esto las empresas existentes tienen poco conocimiento acerca de su ingreso al sector debido entre otras razones a la falta de reglas competitivas en el sector panelero en la región.

El ingreso de nuevas empresas que quieran tener participación en el mercado, puede influir a que los precios de la panela bajen. Las economías en escala y las ventajas absolutas enfocadas al costo pueden motivar el ingreso de nuevas empresas que sean capaces de ofrecer productos con la misma e incluso una calidad superior a la nuestra. También se debe tener en cuenta que entrar al mercado de la panela es relativamente fácil ya que los costos están al alcance de comerciantes de la zona y la inversión.

FIGURA 11. DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER⁴⁸



⁴⁸ Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de las 5 Fuerzas de Porter

7.2.4 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Con la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se pretende resumir y evaluar, información económica, Social, Cultural. Demográfica, Ambiental, Política, Gubernamental, Jurídica, Tecnológica y Competitiva, cuya calificación consta; en primera instancia, asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante); el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. En segunda instancia, se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para identificar las variables más representativas para la empresa, en donde 4 será asignado a una oportunidad mayor, 3 a una oportunidad menor, 2 para una amenaza menor y 1 para una amenaza mayor.

CUADRO 30. MATRIZ EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Mayor participación en el mercado Regional y Nacional.	.06	3	0,18
2. Tecnología.	.11	3	0,33
3. Certificación sobre las buenas prácticas de manufactura.	.14	3	0,42
4. Generación de empleo y desarrollo para la región.	.07	3	0,21
5. Capacitación de los productores del sector.	.08	3	0,24
AMENAZAS			
1. Competidores potenciales con mayor posición.	.10	1	0,1
2. Mayor adquisición de tecnología por la competencia.	.07	1	0,7
3. Normas y políticas no aplicadas.	.12	2	0,24
4. Inexistencia de garantías y apoyo por parte de las entidades del sector.	.10	1	0,1
5. Desconocimiento de las condiciones en las que deben ser procesados los alimentos de consumo humano.	.13	2	0,26
TOTAL	1,00		2,78

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las Oportunidades y Amenazas del sector.

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por arriba de la media, 2= la respuesta es la media y 1= la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 2.78 está por encima de la media.

Según la tabla anterior, el total ponderado de 2,78, indica que la empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen oportunidades externas y eviten las amenazas, la oportunidad que permite alcanzar este puntaje es la correspondiente a la certificación por buenas prácticas de manufactura, como lo señala el peso de 0,14, la empresa en esta variable está intentando cumplir con toda la normatividad vigente para alcanzar dicha

oportunidad, sin embargo existen fuertes amenazas que crean en la empresa la necesidad de establecer estrategias para minimizar su impacto.⁴⁹

7.2.5 AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno de una organización está conformado por: los recursos, las personas, el conocimiento tecnológico, el conocimiento administrativo y el clima organizacional, los cuales, se encuentran en constante cambio y para lo cual se hace necesario prever dichos cambios de una manera estratégica, que permita garantizar la permanencia de la empresa en un mercado competitivo.

Con la finalidad de reconocer todo el contexto misional, funcional y de apoyo del Trapiche Cafetal se realiza una descripción de los procesos que se ejecutan en cada una de sus áreas, en donde se especifican las actividades y se representan a través de flujogramas, esto con el propósito de identificar las fortalezas y las debilidades que mayor incidencia tienen en el cumplimiento de la actividad económica de la empresa.

⁴⁹ Elaboración propia a partir del análisis de los Factores Externos del Trapiche Cafetal.

Para identificar las áreas que representan los procesos que se realizan en la empresa se refleja su estructura organizacional:

FIGURA 12. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TRAPICHE CAFETAL



Fuente: Elaboración propia a partir de una previa investigación de las áreas de la empresa.

7.2.5.1 AREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa en una organización, busca desarrollar y ejecutar organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que conllevaran a un posicionamiento en el mercado. Por otro lado, el proceso administrativo en una empresa, consiste en manejar de forma sincronizada las actividades, en sus diferentes niveles para alcanzar la Visión, Misión y los objetivos trazados, siendo La Planeación, Organización, Dirección y Control, los elementos que componen dicho proceso.

Las actividades administrativas deben estar enfocadas al direccionamiento estratégico, permitiendo una proyección del futuro involucrando todas la áreas de la empresa en pro de garantizar que la toma de decisiones se genere de manera acertada, direccionando el cumplimiento de objetivos o metas, que permitirán progreso, optimizando los recursos, ya sean, Humanos, económicos u otros, por otro lado, el Trapiche Cafetal planea la cantidad de unidades a producir para cada molienda, constantemente gestiona estrategias ante los posibles clientes ofreciendo el portafolio de los productos, llevan un control de las actividades y las personas delegadas en cada actividad, el propietario proyecta unos límites de tiempo para garantizar optimización de los recursos involucrados en todo el proceso; no se formulan metas a corto plazo, pero a pesar de ello, han logrado crecer poco a poco al tener conocimientos básicos de su principal competencia y otorgando un producto de calidad.

FIGURA 13. PROCESO ADMINISTRATIVO DEL TRAPICHE CAFETAL

Proceso Administrativo										
Descripción					Resumen					
Identificando los siguientes procedimientos se pretende dar a conocer de forma explícita las actividades administrativas que desarrolla el Trapiche objeto de estudio:					Actividad			Cantidad		
					Operación					
					Decisión					
Actividad	Caracterización de los procesos				Inspección					
					Inicio o Final					
Lugar	Trapiche El Cafetal				Almacenaje					
No de personas	1				Documentación					
Revisado por:					Transporte					
Detalle del proceso				Dist.	Tiempo	Simbología			      	
Revisión de los recaudos de Cartera, Cuentas por cobrar, Ventas de contado										
Repaso de los materiales que se van a consumir en cada molienda.										
Planear la Cantidad y tiempos de producción de panela y el día de la Molienda.										
Verificar existencia de Materia Prima.										
Comprar los materiales para el proceso.										
Citar a los empleados.										
Delegar funciones y responsabilidades en cada actividad.										
Verificar la desinfección y limpieza del área de producción.										
Inicio del proceso de producción.										
Proceso de supervisión del producto en diferentes etapas.										
Finalización del proceso de Producción.										
Transporte del producto a puntos de venta.										
Registro en planillas										
Pago de empleados.										
Planeación de la próxima Molienda.										

Fuente: Elaboración propia a partir de una previa identificación de los procesos en el Trapiche Cafetal.

En el Trapiche Cafetal, no fijan metas u objetivos, ni a corto, ni a largo plazo, dificultando el alcance y medición de la eficiencia en los procesos, tampoco cuentan con un organigrama, solo se delegan funciones a los empleados, teniendo claridad sobre sus responsabilidades; aunque, en ocasiones no las cumplen eficientemente, siempre predomina el respeto ante cualquier situación, a pesar de las inconformidades. No existe reglamento interno, a cada trabajador le indican sus funciones y/o responsabilidades al ingresar al trapiche.

La supervisión en la producción, se realiza en la etapa de evaporación de las mieles, y el pesaje de la panela; existiendo un límite, para las etapas de evaporación del jugo de la caña, ya que, de eso depende el color y sabor de la panela. No predomina algún tipo de control para la información, se registra en las planillas.

Por otro lado, en cada molienda, realizan un repaso de lo que se va a consumir, teniendo en cuenta, los recaudos de cartera, y las ventas de contado, en el periodo correspondiente, pero, no manejan propiamente el concepto de presupuesto. Planean lo que se va a hacer, pero al ocurrir fallas técnicas que son impredecibles como lo es, la avería del motor que hace funcionar la máquina que extrae el jugo de la caña, son situaciones que tratan de resolver rápidamente para que el proceso no quede incompleto.

El propietario del Trapiche, identifica claramente una estrategia como la forma en que, se puede llegar a más clientes, logrando construir una diferencia de los demás en la forma de vender el producto y servicio; soportando su formación con actualizaciones que realizan cada mes, los propietarios de los trapiches, los asociados a Copave (cooperativa de paneleros de Versailles).

7.2.5.2 AREA DE TALENTO HUMANO⁵⁰

El área de Recursos Humanos es la encargada de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados. Por otro lado, dentro de sus funciones encontramos: La Descripción de las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe, la evaluación del desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo, el reclutamiento del personal idóneo para cada puesto, Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos, llevar el control de beneficios de los empleados, distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, o contactos personales, garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales entre otras. Teniendo en cuenta, la anterior descripción, a continuación se realiza el flujograma del área de talento humano del Trapiche Cafetal:

⁵⁰ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

FIGURA 14. PROCESO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Proceso de selección y capacitación del personal										
Descripción					Resumen					
Con base en los siguientes procedimientos se pretende dar a conocer de forma explícita cómo se encuentra definida el área de Talento Humano del Trapiche Cafetal:					Actividad				Cantidad	
					Operación					
					Decisión					
Actividad	Proceso de Selección y capacitación del personal				Inspección					
					Retraso					
Lugar	AREA DE TALENTO HUMANO				Almacenaje					
Operarios		1 cantidad			Distancia					
Revisado por:					Tiempo					
Fecha					Costo					
					Mano de obra					
Aprobado por					Material					
Fecha					CIF					
					Total					
Detalle del proceso				Dist.	Tiempo	Simbología				Observaciones
										
Indagación sobre la trayectoria del empleado en otros trapiches.										
Verificación de Afiliación al SISBEN del empleado.										
Aceptación e inducción del empleado sobre sus labores.										
Análisis de las opiniones de los empleados.										
Capacitaciones del propietario asociado a COPAVE.										

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de las actividades de contratación del personal en el Trapiche Cafetal.

Al realizar la elección de personal, la empresa no exige hojas de vida; de manera directa y verbal llegan a un acuerdo con el empleado, se indaga en los trapiches donde haya laborado, sobre el comportamiento de este, teniendo en cuenta que, la mayoría de trabajadores pertenecen a esa zona. Cada empleado cuando ingresa, recibe una breve inducción sobre sus labores y funciones dentro del Trapiche. La empresa valora las opiniones de los empleados para la toma de decisiones, siempre y cuando sean coherentes y vayan en pro del mejoramiento de los procesos, calidad del producto o el bienestar de los mismos, no dejando a un lado, que son personas del área rural con educación básica y que quizás en muchos temas no tienen el conocimiento necesario.

En relación a las capacitaciones, los empleados han perfeccionado su labor con la experiencia de cada uno, el propietario, quien es el asociado a Copave, es quien asiste a las capacitaciones y demás reuniones.

Los Trapiches de esta región en su mayoría no reconocen a sus empleados obligaciones de salud, pensión o riesgos profesionales en este tipo de actividad artesanal, la empresa se asegura que los empleados estén afiliados a alguna entidad prestadora de salud como requisito imprescindible.

7.2.5.3 AREA DE MERCADEO

El área de mercadeo es la encargada de promover la venta, publicidad, de los productos, así como detectar las necesidades del entorno a fin de considerar la satisfacción de las mismas; dentro de sus funciones se pueden destacar la ejecución de programas continuos de promoción de los productos, el diagnóstico del posicionamiento e imagen de la empresa y producto, preparación y desarrollo de estrategias de mercadeo que permitan el fortalecimiento de la imagen.

FIGURA 15. PROCESO DE PROMOCIÓN Y VENTA

Proceso de promoción y venta										
Descripción					Resumen					
Con base en los siguientes procedimientos se pretende dar a conocer de forma explícita cómo se encuentra definida el área de Mercadeo del Trapiche Cafetal:					Actividad			Cantidad		
					Operación					
					Decisión					
Actividad		Promoción y venta de Panela.			Inspección					
					Documentación					
Lugar		AREA DE MERCADEO			Almacenaje					
Operarios					Costo					
Revisado por:					Mano de obra					
Fecha					Material					
Detalle del proceso				Dist.	Tiempo	Simbología			Observaciones	
										
Validación del portafolio de productos.						●				
Validación de la calidad del producto						●				
Definición de estrategia							●			
Repaso de Base de datos de clientes existentes y posibles clientes									●	
Visitas personalizadas en cada uno de los establecimientos de comercio						●				

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de las actividades y estrategias de venta en el Trapiche Cafetal.

El portafolio de productos de la empresa se encuentra conformado por: Panela redonda de 500gr, Blanqueados (dulce que se hace con panela y se le agregan esencias) tienen varias presentaciones, y la Miel de panela por litros; los cuales, son ofrecidos a los clientes mediante visitas que realiza directamente el propietario a los diferentes establecimientos, que se encuentran ubicados en los municipios de Versailles, Toro y la Unión.

La empresa Trapiche Cafetal, conoce su competencia ubicada en municipios como La Victoria, El Dovio, Roldanillo y Versailles, a su vez, identifica las estrategias que suelen utilizar, siendo los precios bajos la estrategia más común y con la cual deben competir diariamente; dicha empresa ha logrado una posición en el mercado ofreciendo productos naturales y de calidad, siendo la presentación del producto, un factor determinante en la decisión de compra del consumidor, garantizando, seguridad, al cumplir con los requisitos que exige la Ley para los alimentos de consumo humano, en este caso la panela, agregando, que el Trapiche Cafetal cumple con una parte de la normatividad, referente al empaque individual y rotulado; en cuanto a la utilización de químicos en el proceso para alcanzar el color deseado de la panela, se utiliza el balso y el cadillo que son sustancias naturales; la empresa pretende para finales del actual año realizar mejoras a la infraestructura del trapiche, construyendo los cuartos para las etapas de producción de la panela, lo exige, como también la dotación de uniformes para los empleados.

A su vez, la empresa cuenta con una base de datos elemental, consolidando información relevante sobre sus clientes como lo es: el nombre del cliente, la dirección, teléfono, los proveedores de otra marca, tiempo de entrega, entre otros aspectos, como, la opinión del cliente con respecto al producto, cumplimiento del servicio y oportunidad en la solución de algún problema; estos datos han ayudado a la organización a tomar decisiones estratégicas en relación a su competencia y servicio al cliente.

7.2.5.4 AREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

El área de contabilidad desarrolla funciones como: Coordinar, supervisar y controlar las actividades administrativas de tesorería, nómina, contabilidad y control de bienes, establecer y ejecutar el cronograma de pago de diferentes conceptos, proporcionar información financiero-contable a organismos internos y externos, contabilizar las operaciones y transacciones que se realicen en una organización, mediante el registro sistemático de las mismas entre otras; siendo este departamento uno de los más relevantes pues de este, salen los reportes en términos financieros de cómo se encuentra la empresa, y sobre los cuales se toman decisiones. Se describe a continuación los procesos que en esta área se realizan en el Trapiche Cafetal.

FIGURA 16. PROCESO DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.

Proceso de recopilación y análisis de la información financiera								
Descripción				Resumen				
Con base en los siguientes procedimientos se pretende dar a conocer de forma explícita cómo se encuentra definida el área de Contabilidad y Finanzas del Trapiche Cafetal:				Actividad			Cantidad	
				Registro				
				Transporte				
Actividad	Recopilación y análisis de la información financiera.			Inspección				
				Investigación				
Lugar	AREA DE			Almacenaje				
Operarios	1 cantidad			Distancia				
Detalle del proceso			Dist.	Tiempo	Simbología			Observaciones
								
Registro de Planilla de Costos, Gastos Y ventas.								
Registro de Planilla Pago de empleados								
Análisis Mensual de cartera y ventas								

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación sobre el sistema de información contable llevado en el Trapiche Cafetal.

El sistema que actualmente la empresa utiliza para recopilar información financiera, consiste en llevar planillas de control para el pago de los empleados, control de los costos y control de los clientes, realizando una relación cada mes para ver cuánto fueron los gastos, costos, ventas y las cuentas por cobrar, como también los abonos que los clientes realizan.

En esta zona, la mayoría de trapiches calculan el pago a los trabajadores por jornales que equivalen a \$23.000 el día, si es para corte y apile de Caña; si es para el pago de los trabajadores involucrados solo en el proceso se les paga por carga de panela en (mula) que equivalen a \$3000 por cada carga.

Teniendo en cuenta la información suministrada por el Trapiche a Diciembre 31 de 2012, se encuentra: en términos de liquidez 0,76 disponibles, es decir, que por cada peso que adeuda la empresa tiene 0,76 para responder por las obligaciones financieras a corto plazo, por lo que, en determinado momento la empresa no podrá cancelar a tiempo dichas obligaciones; en razón de endeudamiento se tiene que el 34,29% de la empresa está en manos de terceros, un resultado considerable en el sentido de que toda organización necesita para el desarrollo de sus actividades adquirir financiación externa para cumplir con sus metas; y por último en cuestión de rentabilidad se evidencia un 5,67%, lo que sugiere que por cada 100 pesos de ingresos está generando una utilidad de 5,67, un resultado relativamente bajo.

7.2.5.5 AREA DE PRODUCCIÓN

El área de producción comprende, todo lo relacionado con el desarrollo de los métodos y planes más económicos para la fabricación de los productos, a su vez se encarga de la obtención y coordinación de la mano de obra, materiales, instalaciones, herramientas y servicios, fabricación de productos y entrega de los mismos al cliente.

El área de producción debe establecer los objetivos de la producción, de acuerdo a las necesidades de la empresa tenemos dentro de esos objetivos: Obtener el producto o servicio con un concepto de calidad total, lograr la plena satisfacción del cliente, lograr competitividad en el mercado global, obtener productividad en el proceso, aprovechar al máximo los recursos para lograr un producto de calidad, lograr una perfecta coordinación con las demás áreas funcionales. Considerando dichas características de esta área se menciona a continuación las relacionadas al Trapiche:

FIGURA 17. PROCESO DE ELABORACIÓN DE PANELA.

Proceso de elaboración de Panela									
Descripción				Resumen					
Con base en los siguientes procedimientos se pretende dar a conocer de forma explícita cómo se elabora la panela:				Actividad		Cantidad			
				Operación					
				Transporte					
				Inspección					
Actividad	Elaboración de panela			Retraso					
Lugar	Área de producción			Almacenaje					
Operarios	8 cantidad			Distancia					
Revisado por:				Tiempo					
Fecha				Costo					
				Mano de obra					
Aprobado por				Material					
Fecha				CIF					
				Total					
Detalle del proceso				Simbología		Observaciones			
	Dist.	Tiempo							
Corte de la materia prima.									
Trasladar y apilar la materia prima (la caña) al área de producción.									
Colocar la caña en la máquina de extracción de Jugos.									
Situar los filtros adecuadamente para evitar basuras en el jugo de la caña extraída.									
Pasar de una paila a otra el jugo de la caña según la temperatura.									
Inspeccionar la limpieza y la consistencia del jugo de la caña.									
Batir la mezcla consistente.									
Emparejar cada una de las panelas según la presentación (redondas).									
Secado y marca de la panela.									
Empacar la panela en bolsas Termoencogibles.									
Empacar la panela en bolsas de papel.									
Inspeccionar el producto terminado.									
Almacenar la panela en el área respectiva.									

Fuente: Elaboración propia con previo conocimiento del proceso productivo del Trapiche Cafetal.

El proceso de elaboración de la panela consta de una serie de etapas: iniciando con el corte y apile de la caña, se debe tener presente, que para el corte de la materia prima es necesario conocer el nivel de maduración de la misma, ya que, de esto dependen muchos factores en el transcurso del proceso, como el color y el sabor del producto. La siguiente etapa es la extracción del jugo de la caña que se realiza con maquinaria que trabaja con gasolina y energía, a su vez, se ubican los filtros, de tal manera que al caer a la paila por medio del tubo se puedan descartar las basuras con las que viene el jugo de la caña, agregando a este proceso de corte de basura dos ingredientes naturales el balse y el cadillo; cada paila situada una al lado de la otra va a manejar una temperatura apropiada, que permita la cocción del jugo de la caña y se pueda generar consistencia; el combustible utilizado para el horno es el mismo bagazo de la caña más guadua que permiten garantizar permanencia del fuego; cuando el jugo de la caña se encuentra en su punto de ebullición se empieza a pasar dicha miel de una paila a otra, hasta llegar a una mezcla consistente, donde se es moldeada (redonda o cuadrada) se pasa a un estado de enfriamiento, se coloca la marca que es la diferenciadora en este caso la letra (A), pasado determinado tiempo se procede con el empaque termoencogible el cual es fabricado con la información del trapiche y del producto, posteriormente es empacada en pacas de panela las cuales son fabricadas en un papel muy común para este tipo de empaque, se inspecciona el peso de la panela y empaque, y finalmente es almacenada para luego ser llevada a los puntos de venta.

Generalmente en cada molienda se conoce la cantidad que se requiere de cada uno de los materiales necesarios para la producción, todo de acuerdo con la cantidad de panela que se vaya a elaborar; si surgen inconvenientes de última hora, se trata de resolver lo más pronto posible, ya que, un retraso en el proceso puede implicar que el producto no llegue a su etapa final con la calidad y lo predispuesto, teniendo en cuenta que, las mieles tienen un tiempo de cocción para llegar a la consistencia final. La empresa no tiene un manual de funciones; cuando

un empleado llega al trapiche sabe cuáles van a ser sus funciones, puesto que, desde el inicio se aclara las características, y las responsabilidades del puesto.

La supervisión en esta clase de labores resulta ser imprescindible, debido a que se deben orientar y coordinar correctamente los tiempos en cada una de las etapas de producción, ya que, un retraso o un exceso de cocción de las mieles ocasionara un producto final con características no apropiadas, en relación, al color y textura de la panela.

Los trapiches artesanales tienen una infraestructura muy particular, y según la ley entraran en una etapa de mejoramiento a nivel locativo, que permita el apto desempeño; actualmente, planean construir los cuartos independientes que exige la ley para el secado y almacenamiento de la panela, mientras la responsabilidad en razón de la calidad y aseguramiento de la sanidad de este producto recae en el propietario del trapiche, tal y como lo indica un comunicado y FEDEPANELA.

El trapiche cuenta con utensilios en acero inoxidable, aunque todavía les falta adecuar las pailas con este tipo de material, en cuanto a los uniformes el próximo año destinaran recursos para equipar a los 8 trabajadores con uniformes apropiados para este tipo de actividad.

7.2.5.6 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Con la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se está buscando formular estrategias que resuman y evalúen las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del Trapiche Cafetal, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas; cuya calificación consta; en primera instancia, asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante); el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. En segunda instancia, se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para identificar las variables más representativas para la empresa, en donde 4 será asignado a una fortaleza mayor, 3 a una fortaleza menor, 2 para una debilidad menor y 1 para una debilidad mayor.

CUADRO 31. MATRIZ EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Disponibilidad inmediata de la materia prima (Caña)	.11	4	0,4
2. Producto altamente nutritivo y saludable, superior a los enducolorantes como el azúcar.	.10	3	0,33
3. Conocimiento del proceso de transformación.	.08	4	0,32
4. Producto 100% natural.	.10	4	0,4
5. Diversificación del producto.	.08	3	0,24
6. Personal comprometido	.07	3	0,21
DEBILIDADES			
1. Infraestructura limitada.	.08	1	0,08
2. Garantías mínimas de seguridad en riesgos para los empleados.	.06	1	0,06
3. Dificultad para medir rendimiento del producto.	.07	2	0,14
4. Deficiencia en la formulación de estrategias para obtener más clientes.	.03	1	0,03
5. Falencias en la fijación de metas u objetivos a corto y largo plazo.	.03	2	0,06
6. Falta de programas de capacitación.	.07	1	0,07
7. Rentabilidad baja.	.06	1	0,06
8. Dificultad de liquidez inmediata.	.06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,46

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las fortalezas y debilidades del Trapiche Cafetal.

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por arriba de la media, 2= la respuesta es la media y 1= la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 2,46 está en la media.

Teniendo en cuenta que la calificación obtenida en la evaluación de factores internos fue de 2,46, se puede argumentar que el Trapiche posee debilidades que afectan o probablemente afectaran en un futuro su funcionamiento, ya que, tienen una influencia directa en los resultados económicos y financieros de la entidad, por tanto, es necesario iniciar un proceso a través del cual se aproveche al máximo sus fortalezas.

7.2.6 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA permitirá ofrecer un diagnóstico real del Trapiche Cafetal, la cual indicara con claridad cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, elementos que al tenerlos claros, generara, una visión global e integral de la verdadera situación que enfrenta la empresa:

CUADRO 32. DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS

FORTALEZAS 1. Disponibilidad inmediata de la materia prima (Caña).RT 2. Producto altamente nutritivo y saludable, superior a los enducolorantes como el azúcar. 3. Conocimiento del proceso de transformación. 4. Producto 100% natural. 5. Diversificación del producto. 6. Personal comprometido.	OPORTUNIDADES 1. Mayor participación en el mercado Regional y Nacional. 2. Tecnología 3. Certificación sobre las buenas prácticas de manufactura. 4. Generación de empleo y desarrollo para la región. 5. Capacitación de los productores del sector.
DEBILIDADES 1. Infraestructura limitada. 2. Garantías mínimas de seguridad en riesgos para los empleados. 3. Dificultad para medir rendimiento del producto. 4. Deficiencia en la formulación de estrategias para obtener más clientes. 5. Falencias en la fijación de metas u objetivos a corto y largo plazo. 6. Falta de programas de capacitación. 7. Rentabilidad baja. 8. Dificultad de liquidez inmediata.	AMENAZAS 1. Competidores potenciales con mayor posición. 2. Mayor adquisición de tecnología por la competencia. 3. Normas y políticas no aplicadas. 4. Inexistencia de garantías y apoyo por parte de las entidades del sector. 5. Desconocimiento de las condiciones en las que deben ser procesados los alimentos de consumo humano.
ESTRATEGIAS FO (F5, O1) Ampliación de formas de presentación del producto. (F6, O3) Capacitación a empleados sobre normas sobre el procesamiento de productos de consumo humano. (F4, O1) Mantenimiento de la fidelidad en el cliente.	ESTRATEGIAS DO (D3, O5) Evaluación de la optimización de los recursos existentes. (D7, O1) Ampliación estratégica del alcance del producto y mercado. (D8, O1) Incremento de la Rentabilidad.
ESTRATEGIAS FA (F3, A5) Evaluación de la calidad del producto. (F5, A1) Convenio con clientes.	ESTRATEGIAS DA (D2, A1) Afiliación total de los empleados al sistema de seguridad social. (D5, A1) Fijación de metas a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las matrices EFE Y EFI.

7.2.6.1 SELECCIÓN DE LAS MEJORES ESTRATEGIAS

CUADRO 33. SELECCIÓN DE LAS MEJORES ESTRATEGIAS

Explicación breve de las mejores estrategias

Matriz DOFA

Empresa: Trapiche Cafetal

ESTRATEGIAS FO	EXPLICACIÓN
Ampliación de formas de presentación del producto.	Permitirá mayor participación en el mercado.
Capacitación a empleados sobre normas acerca del procesamiento de productos de consumo humano.	Garantizará la calidad del producto.
Mantenimiento de la Fidelidad del cliente.	Se obtendrá la permanencia de los clientes actuales y se dará incremento en las ventas a largo plazo.
ESTRATEGIAS FA	
Evaluación de la calidad del producto.	Obtener mayor credibilidad, prestigio y reconocimiento de la marca.
Convenio con clientes.	Generación de Ventaja Competitiva.
ESTRATEGIAS DO	
Evaluación de la optimización de los recursos existentes.	Incremento de la productividad, eficiencia y eficacia en los procesos.
Ampliación estratégica del alcance del producto y mercado.	Permitirá, el fortalecimiento de la red de distribución de la panela.
Incremento de la rentabilidad.	Implicará para la organización disminución de despilfarros de los recursos financieros, logrando de esta manera rendimientos superiores a los actuales.
ESTRATEGIAS DA	
Afiliación total de los empleados al sistema de seguridad social	Garantías y mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.
Fijación de metas a largo plazo	Fortalecimiento de las proyecciones, planes u objetivos futuros.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

7.2.6.2 MATRIZ DOFA
CUADRO 34. MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA		EMPRESA: TRAPICHE CAFETAL	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
1		Disponibilidad inmediata de la materia prima (Caña)	Infraestructura limitada.
2		Producto altamente nutritivo y saludable, superior a los enducolorantes como el azúcar.	Garantías mínimas de seguridad en riesgos para los empleados.
3		Conocimiento del proceso de transformación.	Dificultad para medir rendimiento del producto.
4		Producto 100% natural.	Deficiencia en la formulación de estrategias para obtener más clientes.
5		Diversificación del producto.	Falencias en la fijación de metas u objetivos a corto y largo plazo.
6		Personal comprometido	Falta de programas de capacitación.
7			Rentabilidad baja.
8			Dificultad de liquidez inmediata.
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	Mayor participación en el mercado Regional y Nacional.	Ampliación de formas de presentación del producto.	Ampliación estratégica del alcance del producto y mercado.
2	Tecnología.	Mantenimiento de la Fidelidad del cliente.	Incremento de la Rentabilidad.
3	Certificación sobre las buenas prácticas de manufactura.	Capacitación a empleados acerca del procesamiento de productos de consumo humano.	Evaluación de la optimización de los recursos.
4	Generación de empleo y desarrollo para la región.		
5	Capacitación de los productores del sector.		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	Competidores potenciales con mayor posición.	Evaluación de la Calidad del Producto	Afiliación Total de los empleados al sistema de seguridad social.
2	Mayor adquisición de tecnología por la competencia.	Convenio con clientes.	Fijación de metas a largo plazo.
3	Normas y Políticas no Aplicadas.		
4	Inexistencia de garantías y apoyo por parte de las entidades del sector.		
5	Desconocimiento de las condiciones en las que deben ser procesados los alimentos de consumo humano.		

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y estrategias.

Teniendo en Cuenta la descripción anterior de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del Trapiche Cafetal se pueden visualizar factores comunes entre las estrategias y las perspectivas que propone el Cuadro de Mando Integral, encontrándose entre las más sobresalientes las siguientes: para la perspectiva del Cliente una relación con las estrategias de Mantenimiento de la fidelidad del cliente y convenio con clientes; para la Perspectiva Financiera se denotan estrategias como, el incremento de la Rentabilidad y la fijación de metas a largo plazo; en cuanto a la Perspectiva de Procesos internos, se hallan estrategias de Evaluación de la Optimización de los recursos existentes y la calidad del producto, y por último, para la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento se tienen estrategias de capacitación de los empleados acerca del procesamiento de productos de consumo humano y la afiliación total de los empleados al sistema de Seguridad Social.

Como es evidente, las estrategias planteadas de acuerdo al análisis de la DOFA, permite afirmar una vez más, que la herramienta administrativa más adecuada para dar mejoría a muchas falencias actuales del Trapiche Cafetal, es el Cuadro de Mando Integral, el cual se empezara a desarrollar a continuación.

8. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI es un sistema de gestión que traduce la estrategia organizacional en acciones operativas concretas.

La aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, así como, todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que, las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan el Cuadro de Mando Integral para colocar a ésta en el centro de sus procesos de gestión.

De acuerdo con los factores de éxito que determinan el sostenimiento y crecimiento del Trapiche, a continuación se presenta un cuadro resumen de los pasos a seguir en la elaboración del CMI para el Trapiche Cafetal.

CUADRO 35. MATRIZ PARA EVALUAR LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACION
Amplitud y Profundidad de la Línea	20%	4	0,80
Servicios Pre Posventa	5%	3	0,15
Flota de transporte	15%	3	0,45
Calidad del Producto	35%	4	1,40
Suministro	5%	2	0,10
Lealtad del cliente	20%	2	0,40
Total	100%		3,30

Fuente: Elaboración propia a partir de los factores claves de éxito del Trapiche Cafetal.

Trapiche Cafetal está dando una respuesta acertada a los factores claves de éxito cuya ponderación total es de 3.30 lo cual indica que hay un manejo eficiente en

factores como variedad del producto, calidad del producto servicio pre postventa y flota de transporte.

Para la adecuada elaboración del CMI se seguirán los siguientes pasos los cuales permitirán a la organización:

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

FIGURA 18. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:



Fuente: Diseño del cuadro de Mando Integral

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

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

El punto de partida de un sistema de medición de gestión de una organización es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias.

(Serna, 2003, p.253).

Una vez identificadas y analizadas las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas de la organización, se conocen con mayor claridad las competencias básicas y los factores claves de éxito de la empresa, para lo cual, se crearon estrategias que permitirán tener una ventaja competitiva que conllevara al cumplimiento de la visión. Los indicadores miden cómo la organización, a partir de sus competencias básicas responde o supera los factores claves de éxito de la organización en el mercado y frente al cliente. La relación dinámica entre las

diferentes perspectivas o dimensiones de la empresa son las que al final llevan a la consecución de los objetivos estratégicos.⁵¹

El Trapiche Cafetal no cuenta con una Misión, ni Visión que le permitan tener un horizonte de las metas a cumplir, a continuación se empieza con la creación de dichos elementos, para dar luego continuidad al desarrollo de cada paso del Cuadro de Mando Integral.

8.1 Primer paso: Revisión de la misión, la visión, los valores principales y la estrategia.

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

De conformidad con los propósitos estratégicos del Trapiche Cafetal se hace necesario crear la Misión y la Visión de la organización de tal forma que se adapten a los nuevos objetivos de esta:

MISION

Ser productores y comercializadores de panela en el mercado Regional, Nacional y con proyección internacional, como alimento básico de la canasta familiar. Nuestros productos se caracterizan por la calidad, higiene, durabilidad y cuidado con el medio ambiente en el proceso de producción.

VISION

Trapiche Cafetal, pretende para el año 2016 cubrir mercados nacionales e internacionales, incentivando la generación de empleo de nuestra región, respondiendo siempre a las principales necesidades y expectativas de nuestros consumidores; generando a través de nuestro proceso productivo y comunitario,

⁵¹ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica.2000

impactos económicos para nuestros empleados y en especial impactos positivos en la transformación de la calidad de vida de las personas que laboran para esta, de sus familias y de la comunidad en donde nos encontramos constituidos como empresa.

8.2 Segundo Paso: Desarrollo de los objetivos estratégicos.

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes; Con el objetivo de traducir la estrategia del Trapiche Cafetal, en objetivos e indicadores tangibles, se trabajarán las cuatro perspectivas diseñadas por Kaplan y Norton, ellas son:

8.2.1 Perspectiva financiera:

De acuerdo a los resultados evidenciados en los análisis anteriores sobre los factores internos y externos de la empresa Trapiche Cafetal, se llega a la conclusión de que requiere, un aumento de la rentabilidad, teniendo en cuenta, que para el 2012 la rentabilidad estuvo en el 5,67% algo relativamente bajo con respecto a los ingresos reflejadas para dicho año, por ende, se establecen objetivos como disminución de costos, gastos no operacionales e incremento de las ventas, todos en un porcentaje del 5%, permitiendo alcanzar metas a corto plazo de una manera oportuna.

CUADRO 36. OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA FINANCIERA	
AUMENTO DE LA RENTABILIDAD	
OBJETIVOS	
1.	Disminuir costos con respecto al año anterior.
2.	Disminuir Gastos no operacionales con respecto al año anterior.
3.	Incrementar Ventas con respecto al año anterior.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la DOFA, Misión, Visión, Valores y las mejores estrategias.

8.2.2 Perspectiva del cliente

En vista de los resultados del estudio de mercado de la industria panelera donde se encuentra compitiendo Trapiche el Cafetal, se ha determinado que la empresa debe mantener y crecer en razón de participación del mercado, siendo ésta definida como la perspectiva del cliente, en donde, se direccionan objetivos hacia el fortalecimiento de la confianza en el cliente además de lograr la satisfacción de los mismos, a su vez, incrementar el número de clientes nuevos, todo esto, con el fin de generar ventaja competitiva y estrategias que proyecten el crecimiento de la empresa en la industria a largo plazo.

CUADRO 37. OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO	
OBJETIVOS	
1.	Generar confianza en el cliente, logrando Satisfacción y fidelización del mismo.
2.	Aumento en la participación del Mercado
3.	Realizar socializaciones dirigidas a los clientes, dando a conocer el funcionamiento de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la DOFA, Misión, Visión, Valores y las mejores estrategias.

8.2.3 Perspectiva de procesos internos

Plenamente identificados los factores que deben propender a mejorarse para alcanzar las metas que se proponen, es pertinente definir como perspectiva de procesos internos la optimización de los recursos existentes, aumentando las formas y tamaños de la presentación de los productos existentes, disminuyendo la cantidad de productos defectuosos e incrementando la precisión en los procesos, todo esto en pro del mejoramiento de la eficacia con la que se desarrollan dichos procesos, y que de manera directa se verán reflejados en la calidad y oportunidad de entrega del producto.

CUADRO 38. OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	
OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EXISTENTES	
OBJETIVOS	
1.	Aumentar las formas y tamaños presentación de los productos existentes.
2.	Disminución de productos defectuosos.
3.	Incremento de precisión en los procesos.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la DOFA, Misión, Visión, Valores y las mejores estrategias.

8.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Toda empresa necesita enfocar esfuerzos en la mejoría del bienestar y calidad de vida de sus empleados, para así garantizar un pleno desempeño de los mismos en sus labores cotidianas, en este caso, ya revisados las falencias existentes en este ámbito del Trapiche Cafetal, se establece como perspectiva de crecimiento y desarrollo, la capacitación continua de los empleados, desarrollando planes que permitan el incremento de las capacitaciones, de la efectividad y alcanzar la afiliación total de los empleados al sistema de seguridad social, beneficiando no solo a los trabajadores sino a sus familias y a la vez a la comunidad involucrada.

CUADRO 39. OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	
CAPACITACIÓN CONTINUA DE LOS EMPLEADOS	
OBJETIVOS	
1.	Incremento de capacitaciones.
2.	Incremento de la efectividad del personal en el desempeño de sus funciones.
3.	Afiliación total de los empleados al sistema de seguridad social.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la DOFA, Misión, Visión, Valores y las mejores estrategias.

8.2.5 MATRIZ DE SINERGIAS

CUADRO 40. MATRIZ DE SINERGIAS

OBJETIVOS	1. Disminuir costos con respecto al año anterior	2. Disminuir Gastos no operacionales con respecto al año anterior.	3. Incrementar Ventas con respecto al año anterior.	4. Generar confianza en el cliente, logrando Satisfacción y fidelización del mismo.	5. Aumento en la participación del Mercado.	6. Realizar socializaciones dirigidas a los clientes, dando a conocer el funcionamiento de la empresa.	7. Aumentar las formas y tamaños presentación de los productos existentes.	8. Disminución de productos defectuosos.	9. Incremento de precisión en los procesos.	10. Incremento de capacitaciones.	11. Incremento de la efectividad del personal en el desempeño de sus funciones.	12. Afiliación total de los empleados al sistema de seguridad social.
1. Disminuir costos con respecto al año anterior		Al realizar estrategias para minimizar los costos, necesariamente implicará la realización de estudios con respecto a la ejecución de las actividades, por tanto, se tendrá la posibilidad de identificar aquellos gastos innecesarios que deben ser eliminados.	Un incremento en las ventas, ocasiona un incremento en el costo total, por tanto es necesario mantener y tratar de minimizar el costo unitario del producto.	La disminución de los costos no debe comprometer la calidad de los productos, ya que el principal objetivo de la empresa es mantener la satisfacción de los clientes.	Cuando se mantiene o se disminuye el costo unitario de un producto, permite conservar el precio de venta del mismo, lo cual puede atraer clientes de otras regiones.	Las socializaciones permitirán, tener una fidelización de los clientes y a su vez atraer clientes siempre y cuando exista una comunicación por parte del mismo, con respecto a estas actividades, por ende, se podrá tomar la decisión de mantener precios de venta, pero teniendo la seguridad que el costo unitario se mantiene o se ha logrado disminuir.	Cuando se hace alusión a la disminución en los costos, estos hacen referencia a los productos actuales, no obstante incrementar nuevas presentaciones necesariamente incrementará los costos totales.	La disminución de productos defectuosos, implicará una reducción en los costos de procesamiento o del producto, ya que, se evitarán desperdicios de los materiales de producción y pérdida del producto total.	Ante una reducción de los tiempos productivos se demandará menos costo en el proceso mejorando la eficacia en las actividades.	Los empleados al contar con el conocimiento o suficiente de las labores que desempeñan tenderán a cometer menos errores, por ende, el desperdicio de los materiales se disminuirá,	El contar con personal consciente de la importancia de optimizar los recursos reduce la probabilidad de equivocaciones y posibles incrementos en los costos de producción.	El garantizar la seguridad de social de todos los empleados asegura que la empresa no incurrirá en sobrecostos atendiendo situaciones como accidentes laborales, demandas entre otros.
2. Disminuir Gastos no operacionales con respecto al año anterior.			Se hace necesario que el incremento de las ventas no genere la realización de gastos adicionales.	Unos de los conceptos que permite disminuir gastos no operacionales es previniendo la adquisición de créditos bancarios, logrando así, mejorar su solidez, proyectando	Es necesario que exista una política que condicione el mantenimiento o de gastos a pesar de realizar esfuerzos para incrementar la participación en el mercado.	Si bien es cierto, realizar actividades en pro de dar a conocer el funcionamiento de la empresa trae consigo algunos gastos, se hace indispensable realizar estas actividades con los recursos que la empresa	N/A*	Disminuir gastos no operacionales permite generar un ahorro, que puede ser utilizado para apoyar la compra de nueva maquinaria y realizar capacitaciones al personal operativo.		Realizar capacitaciones conlleva al incremento de los costos, situación que debe ser compensada con la reducción en los	N/A*	Tener afiliados a todos los empleados evitara posibles demandas, que para cubrirlos se necesitaría endeudamiento.

				una buena imagen frente a los usuarios de la información.		tenga en la actualidad, con la finalidad de no incurrir en otros gastos.				gastos no operacionales.		
3. Incrementar Ventas con respecto al año anterior.				El incremento en las ventas trae consigo un trabajo continuo, entre la empresa y el cliente logrando establecer relaciones fuertes que permitan garantizar la fidelidad y confianza de estos, en el producto.	El incremento en la participación del mercado se da ante un incremento en las ventas, alcanzando nuevos nichos de mercado, generando a su vez ventaja competitiva.	Un reforzamiento en la relación con los clientes permitirá ampliar las oportunidades de nuevos, e incremento de las ventas actuales.	El contar con una variedad en las presentaciones del producto se podrá llegar a más clientes con este tipo de preferencias, incentivando de esta manera la adquisición del producto.	Al brindar a los clientes un producto de calidad sin imperfectos, se estará proporcionando confianza en el producto y a su vez fidelización de estos con la marca.	El mejorar los tiempos de entrega de los productos incentivar a a los clientes, a tener siempre presente que la empresa cuenta con oportunidad de entrega en los pedidos.	El desarrollar sentido de pertenencia por parte de los empleados con la empresa, por medio de las capacitaciones, reflejara ante la comunidad bienestar, despertando o interés en el producto.	El incremento en la efectividad de los procesos creara en los empleados satisfacción ya que podrán desarrollar sus labores con habilidad, permitiendo valorar su propio trabajo y el producto elaborado, brindando a personas externas referencias positivas con respecto a la empresa.	Con un incremento en las ventas la empresa contara con más recursos para alcanzar a cubrir a todos sus empleados con el sistema de seguridad social.
4. Generar confianza en el cliente, logrando Satisfacción y fidelización del mismo.					Al lograr estrechar la relación con el cliente, estos podrán de alguna forma compartir dicha satisfacción con otros, convirtiéndose e estos en posibles clientes logrando incrementar así la	Con las socializaciones a los clientes, la empresa, estará dando espacios para alcanzar esa confianza, satisfacción y fidelización que busca con ellos.	Al atender las necesidades de los clientes, buscando crear nuevas presentaciones de los productos existentes, la empresa está generando satisfacción en estos, ya que, se atiende sus preferencias.	Los productos al presentarse con calidad promueve la confianza de los clientes en el producto.	El cumplir con eficacia la demanda de los clientes, en referencia a los pedidos solicitados , se está promoviendo la fidelización por calidad no solo en el	N/A*	N/A*	N/A*

					participación en el mercado.				producto, sino en el servicio.			
5. Aumento en la participación del Mercado.						Las socializaciones con los clientes aumentaran las probabilidades, de que estos transfieran su satisfacción a nuevos clientes conllevando a su vez a una mayor participación en el mercado.	Al contar con un producto con varias presentaciones se atenderá a diferentes preferencias en el mercado incrementando intención y preferencia de compra por parte de los clientes.	En un mercado competente se hace imprescindible que el producto sea de calidad para lograr una posición y participación en el mercado.	La participación en el mercado está directamente condicionada con la rapidez en respuesta del servicio y la aceptación por parte del cliente, de acuerdo al producto.	N/A*	N/A*	N/A*
6. Realizar socializaciones dirigidas a los clientes, dando a conocer el funcionamiento de la empresa..							Las socializaciones con los clientes permitirán dar a conocer a profundidad el portafolio de la empresa.	Al llevar a cabo las socializaciones la empresa podrá exponer la calidad con la que sus productos son puestos en el mercado.	La empresa podrá mediante las socializaciones a sus clientes dar a conocer la precisión en que sus procesos son desarrollados.	N/A*	N/A*	N/A*

7. Aumentar las formas y tamaños presentación de los productos existentes.								La empresa al desarrollar estrategias que permitan la reducción de productos defectuosos, debe tener en consideración las nuevas formas que van crearse, con el fin de garantizar que en estas presentaciones los productos defectuosos sean mínimos.	Al generarse nuevas formas en la presentación de los productos existentes, se debe asegurar que dichas presentaciones cuenten precisión en los tiempos de elaboración, garantizándose el aprovechamiento al máximo de los recursos involucrados.	Llevando a cabo las capacitaciones, se podrán perfeccionar o mejorar procesos relacionados a las nuevas presentaciones del producto que van a darse.	Un alto compromiso por parte de los empleados en nuevos proyectos como lo es la producción del producto en diferentes formas, permitirá evaluar la eficiencia con la que desarrollará dicho procesos.	N/A*
8. Disminución de productos defectuosos.								Un perfeccionamiento en las actividades de producción llevara a una disminución de los productos defectuosos, pues los empleados aprenden a no desperdiciarlos materiales y se	Al darse un incremento en las capacitaciones los trabajadores podrán asumir un compromiso rotundo en los procesos llegando a un acuerdo donde en cada etapa del proceso se logre realizar de manera beneficiosa.	La disminución de los productos defectuosos directamente se ve influenciado por el compromiso, y conocimiento adquirido por parte de los empleados en el cumplimiento de sus labores.	N/A*	

									esfuerzan por aprovecharlos óptimamente.			
9. Incremento de precisión en los procesos.										Las capacitaciones son realizadas con el fin de que los trabajadores adquieran un conocimiento que permita mejorar la precisión o eficacia de los procesos actuales.	El logro de la precisión de los procesos, parte del hecho que los trabajadores en su proceso de formación logran adquirir sentido de pertenencia por la empresa, desarrollando sus funciones con mayor efectividad.	Al mejorar el bienestar de los empleados, estos sentirán mayor motivación en el logro de los objetivos.
10. Incremento de Capacitaciones .											El desarrollar actividades que permitan mejorar falencias actuales conllevara a que la empresa trabaje conjuntamente para el crecimiento de la misma.	Vincular el personal a la seguridad social, denota el compromiso que tiene la empresa para con el mismo, por tanto este compromiso se puede ratificar a través de una capacitación constante.
11. Incremento de la efectividad del personal en el desempeño de sus funciones.												El personal trabajará motivado, siempre y cuando, la empresa genere seguridad y bienestar a sus

												trabajadores.
12. Afiliación total de los empleados al sistema de seguridad social.												

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los objetivos establecidos para cada perspectiva.

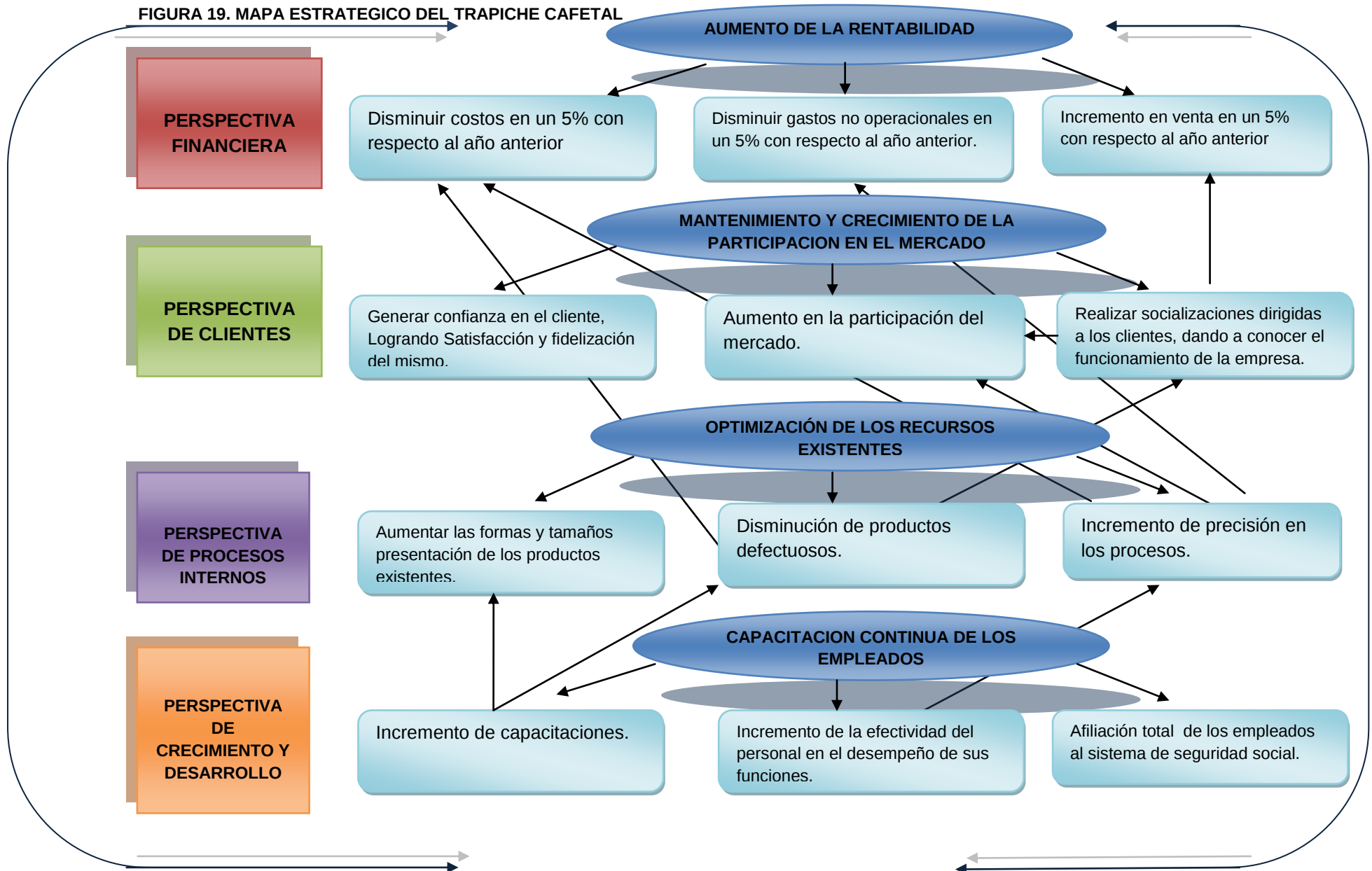
*** NO APLICA (N/A)**

8.3 Tercer Paso: Elaboración del Mapa Estratégico

De acuerdo con el modelo desarrollado por Kaplan y Norton en su libro *BALANCED SCORECARD*, definen el Mapa Estratégico, como una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño; por otro lado, El mapa estratégico muestra una relación de causa y efecto donde a través de las perspectivas de acción crea valor, si no crea valor no hay recursos para obtener el activo intangible y si no posee el activo intangible difícilmente se va a crear valor, esto se vuelve un círculo de causa y efecto. Para la construcción del mapa estratégico se graficará cada una de las perspectivas:⁵²

⁵² Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los objetivos establecidos en cada perspectiva para el Trapiche Cafetal.

FIGURA 19. MAPA ESTRATEGICO DEL TRAPICHE CAFETAL



Elaborado el mapa estratégico se observa la relación causa efecto que permite enfatizar la estrategia desde la base, hacia el mejoramiento del desempeño financiero, visualizándose la importancia de centrar esfuerzos en el fortalecimiento de los activos intangibles de la empresa, expresados en el capital humano, de información y organizacional, dependiendo su desempeño de resultados tangibles en términos de eficiencia y eficacia en los procesos internos y la satisfacción de todos los grupos de interés, por efectos, de un comportamiento organizacional responsable mostrado en la calidad del servicio y/o producto desarrollado, la satisfacción de los clientes.

8.4 Cuarto Paso: Desarrollo de las medidas de resultados

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

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

En los cuadros posteriores se podrá apreciar las medidas de resultado desarrolladas para el Trapiche Cafetal:

8.4.1 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

CUADRO 41. NOMBRES DE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

METAS	INDICADOR (NOMBRE)
OBJETIVOS	
1. Disminución de costos en un 5%	Variación en Costos
2. Disminución de gastos no operacionales en un 5%	Variación en Gastos no operacionales
3. Incremento en Ventas en un 5%	Variación en Ventas

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los objetivos establecidos en la perspectiva financiera.

CUADRO 42. FORMULAS DE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

NOMBRE	FORMULA
VARIACIÓN EN COSTOS	$\frac{(\text{Vr costos actual}-\text{Vr costo anterior})}{\text{Vr costo anterior}} \times 100$
VARIACIÓN EN GASTOS NO OPERACIONALES	$\frac{(\text{Vr gastos NOP actual}-\text{Vr gastos NOP anterior})}{\text{Vr gastos NOP anterior}} \times 100$
VARIACIÓN EN GASTOS	$\frac{(\text{Vr Ventas actuales}-\text{Vr Ventas anteriores})}{\text{Vr Ventas anteriores}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los objetivos y metas establecidos en la perspectiva financiera.

CUADRO 43. RESULTADOS POSIBLES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

META	NORMAL		OPTIMISTA		PESIMISTA	
	RANGO	PUNTAJE	RANGO	PUNTAJE	RANGO	PUNTAJE
5% ↓	Si R// < -4,5% y ≥ -5%	3	Si R// < -5%	5	Si R// < -5%	1
5% ↓	Si R// < -4,5% y ≥ -5%	3	Si R// < -5%	5	Si R// < -5%	1
5% ↑	Si R// > 4,5% y ≤ 5%	3	Si R// > 5%	5	Si R// < 4,5%	1

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en la perspectiva financiera.

8.4.2 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES

CUADRO 44. NOMBRES DE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

METAS	INDICADOR (NOMBRE)
OBJETIVOS	
1. Generar confianza en el cliente, en un 90% logrando Satisfacción y fidelización del mismo.	Grado de satisfacción del cliente
2. Aumento en la participación del mercado en un 15%.	Variación de la participación en el mercado.
3. Realizar socializaciones dirigidas a los clientes, dando a conocer el funcionamiento de la empresa.	Periodicidad de socializaciones

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los objetivos establecidos en la perspectiva del cliente.

CUADRO 45. FORMULAS DE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

NOMBRE	FORMULA
GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	$\frac{(\text{Clientes Actuales} - \text{Clientes insatisfechos})}{\text{Total clientes actuales}} \times 100$
VARIACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	$\frac{(\text{Ptciónl mercado año actual} - \text{Ptción mercado año anterior})}{\text{Participación en el mercado año anterior}} \times 100$
PERIODICIDAD DE SOCIALIZACIONES	$\frac{\# \text{ Días del periodo}}{\# \text{Socializaciones}}$

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los objetivos y metas establecidos en la perspectiva del cliente.

CUADRO 46. RESULTADOS POSIBLES DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

META	NORMAL		OPTIMISTA		PESIMISTA	
	RANGO	PUNTAJE	RANGO	PUNTAJE	RANGO	PUNTAJE
90%	Si R// > 85% y ≤90%	3	Si R// >90%	5	Si R// < 85%	1
15%	Si R// > 10% y ≤15%	3	Si R// >15%	5	Si R// < 10%	1
180 ↑	Si R// ≤240 y ≥ 180	3	Si R// <180	5	Si R// > 240	1

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en la perspectiva del client

8.4.3 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

CUADRO 47. NOMBRES DE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

METAS	INDICADOR (NOMBRE)
OBJETIVOS	
1. Aumentar las formas y tamaños presentación de los productos existentes a 4.	Variación de referencias
2. Disminución de productos defectuosos en un 5%.	Variación de productos defectuosos
3. Incremento de precisión en los procesos, obteniendo una reducción de tiempo de producción en un 5%.	Tiempo por proceso

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los objetivos establecidos en la perspectiva de procesos internos.

CUADRO 48. FORMULAS DE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

NOMBRE	FORMULA
VARIACIÓN DE REFERENCIAS	$(\# \text{Total referencias Nuevas} - \# \text{total referencias Actuales})$
VARIACIÓN DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS	$\frac{(\text{Productos defectuosos actuales} - \text{Productos defectuosos anteriores})}{\text{Productos defectuosos anteriores}} \times 100$
TIEMPO POR PROCESO	$\frac{(\text{Minutos de PN actuales} - \text{Minutos de PN anteriores})}{\text{Minutos de PN anteriores}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los objetivos y metas establecidos en la perspectiva de procesos internos.

CUADRO 49. RESULTADOS POSIBLES DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

META	NORMAL		OPTIMISTA		PESIMISTA	
	RANGO	PUNTAJE	RANGO	PUNTAJE	RANGO	PUNTAJE
4 ↑	Si R// > 2 y ≤ 4	3	Si R// > 4	5	Si R// < 2	1
5% ↓	Si R// > 4,5% y ≤ 5%	3	Si R// > 5%	5	Si R// < 4,5%	1
5% ↓	Si R// < -4,5% y ≥ -5%	3	Si R// < -5%	5	Si R// < -5%	1

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en la perspectiva de procesos internos.

8.4.4 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

CUADRO 50. NOMBRES DE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

METAS	INDICADOR (NOMBRE)
OBJETIVOS	
1. Incremento de capacitaciones en un 50%.	% Capacitaciones
2. Incremento de la efectividad en el desempeño de las funciones en un 5%.	Variación de la Efectividad
3. Afiliación de los empleados en un 100% al sistema de seguridad social	% Afiliaciones

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los objetivos establecidos en la perspectiva de crecimiento y desarrollo.

CUADRO 51. FORMULAS DE LOS INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

NOMBRE	FORMULA
% DE CAPACITACIONES	$\frac{(\text{Total capacitaciones actuales} - \# \text{ de capacitaciones anteriores})}{\# \text{ capacitaciones anteriores}} \times 100$
VARIACIÓN DE LA EFECTIVIDAD	$\frac{(\text{Tiempo estándar} - \text{tiempo real})}{\text{Tiempo real}} \times 100$
% AFILIACIONES	$\frac{(\text{Total trabajadores afiliados})}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los objetivos y metas establecidos en la perspectiva de crecimiento y desarrollo.

CUADRO 52. RESULTADOS POSIBLES DE LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

META	NORMAL		OPTIMISTA		PESIMISTA	
	RANGO	PUNTAJE	RANGO	PUNTAJE	RANGO	PUNTAJE
50%↑	Si R// > 45% y ≤50%	3	Si R// >50%	5	Si R// < 45%	1
5%↑	Si R// > 4,5% y ≤5%	3	Si R// >5%	5	Si R// < 4,5%	1
100%	Si R// > 95% y ≤100	3	Si R// >100%	5	Si R// < 95	1

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en la perspectiva de crecimiento y desarrollo

9. PRUEBA PILOTO

Para dar dinamismo al proyecto se ha desarrollado una aplicación en Excel, que permitirá visualizar los diferentes resultados de conformidad a las metas fijadas para el Trapiche Cafetal, a continuación se evidencian los diferentes escenarios bajo una simulación con datos históricos, con el fin, de dar a conocer los momentos en los cuales la empresa puede tener una situación Optimista, Normal o Pesimista: (VER APLICACIÓN EXCEL).

9.1 ESCENARIO OPTIMISTA

CUADRO 53. DATOS ESCENARIO OPTIMISTA

PERPECTIVA FINANCIERA		PERSPECTIVA DE CLIENTES		PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	
COSTOS ACTUALES	\$6.518.400	TOTAL CLIENTES ACTUALES	155	REFERENCIAS ACTUALES	2	CAPACITACIONES ACTUALES	2
COSTOS ANTERIORES	\$6.971.520	CIENTES INSATISFECHOS	10	REFERENCIAS NUEVAS	7	CAPACITACIONES ANTERIORES	1
GASTOS NOP ACTUALES	\$33.300.000	PARTICIPACIÓN MERCADO AÑO ANTERIOR	5%	PRODUCTOS DEFECTUOSOS ACTUALES	150	TIEMPO ESTANDAR	300
GASTOS NOP ANTERIORES	\$36.000.000	PARTICIPACION MERCADO AÑO ACTUAL	6%	PRODUCTOS DEFECTUOSOS ANTERIORES	200	TIEMPO REAL	360
VENTAS ACTUALES	\$136.857.600	# DIAS DEL PERIODO	360	MINUTOS DE PN ACTUALES	360	TRABAJADORES AFILIADOS	8
VENTAS ANTERIORES	\$126.672.000	# SOCIALIZACIONES	4	MINUTOS DE PN ANTERIORES	480	TOTAL TRABAJADORES	8

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas para cada perspectiva y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

9.1.1 ESCENARIO OPTIMISTA PERSPECTIVA FINANCIERA

CUADRO 54. APLICACIÓN DE INDICADORES ESCENARIO OPTIMISTA PERSPECTIVA FINANCIERA

VARIACIÓN EN COSTOS		VARIACIÓN EN GASTOS NO OPERACIONALES		VARIACIÓN EN VENTAS	
Disminución de costos en un 5%		Disminución de gastos no operacionales en un 5%		Incremento de ventas en un 5%	
Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
-6,5%	OPTIMISTA	-7,5%	OPTIMISTA	8,0%	OPTIMISTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva, y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

GRAFICA 5. ESCENARIO OPTIMISTA PERSPECTIVA FINANCIERA



9.1.2 ESCENARIO OPTIMISTA PERSPECTIVA DE CLIENTES

CUADRO 55. APLICACIÓN DE INDICADORES ESCENARIO OPTIMISTA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		VARIACION DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO		PERIODICIDAD DE SOCIALIZACIONES	
Generar confianza en el cliente en un 90% logrando la satisfacción y fidelización del mismo		Aumento en la participación del mercado en un 15%		Realizar socializaciones con los clientes cada 180 días	
Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
94%	OPTIMISTA	20,0%	OPTIMISTA	90,0	OPTIMISTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva, y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

GRAFICA 6. ESCENARIO OPTIMISTA PRESPECTIVA DEL CLIENTE



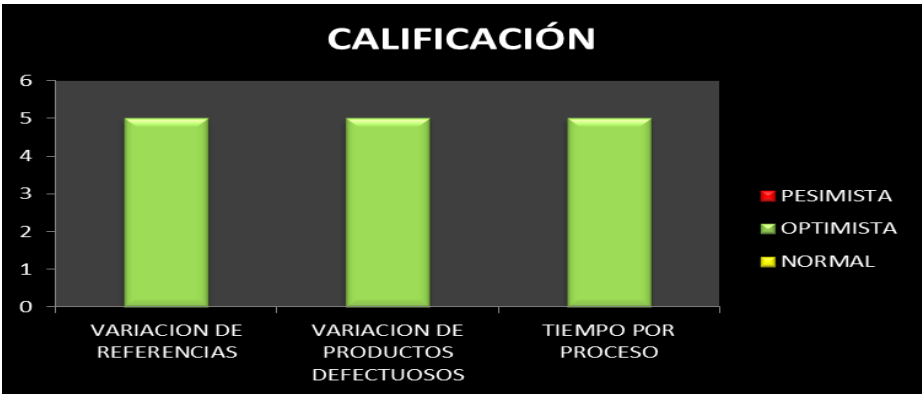
9.1.3 ESCENARIO OPTIMISTA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

CUADRO 56. APLICACIÓN DE INDICADORES ESCENARIO OPTIMISTA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

VARIACION DE REFERENCIAS		VARIACION DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS		TIEMPO POR PROCESO	
Aumentar las formas y tamaños presentación de los productos existentes a 4.		Disminución de productos defectuosos en un 5%		Incremento de precisión en los procesos, obteniendo una reducción de tiempo de producción en un 5%	
Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
5,0	OPTIMISTA	-25,0%	OPTIMISTA	-25%	OPTIMISTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva, y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

GRAFICA 7. ESCENARIO OPTIMISTA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS



9.1.4 ESCENARIO OPTIMISTA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

CUADRO 57. APLICACIÓN DE INDICADORES ESCENARIO OPTIMISTA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

% DE CAPACITACIONES		VARIACION DE LA EFECTIVIDAD		% AFILIACIONES	
Incremento de capacitaciones en un 50%		Incremento de la efectividad en el desempeño de las funciones en un 5%		Afiliación de los empleados en un 100% al sistema de seguridad social	
Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
100,0%	OPTIMISTA	-16,7%	OPTIMISTA	100,0%	NORMAL

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva, y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

GRAFICA 8. ESCENARIO OPTIMISTA PRESPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



9.1.5 RESUMEN ESCENARIO OPTIMISTA

CUADRO 58. RESUMEN ESCENARIO OPTIMISTA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
	RESULTADO	CALIFICACION	ESCENARIO	
PERSPECTIVA FINANCIERA				
Disminución de costos en un 5%	-6,5%	5	OPTIMISTA	
Disminución de gastos no operacionales en un 5%	-7,5%	5	OPTIMISTA	
Incremento de ventas en un 5%	8,0%	5	OPTIMISTA	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Generar confianza en el cliente en un 90% logrando la satisfacción y fidelización del mismo	93,5%	5	OPTIMISTA	
Aumento en la participación del mercado en un 15%	20,0%	5	OPTIMISTA	
Incrementar el número de clientes nuevos a 30 clientes	90,0	5	OPTIMISTA	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Aumentar las formas y tamaños presentación de los productos existentes a 5	5,0	5	OPTIMISTA	
Disminución de productos defectuosos en un 5%	-25,0%	5	OPTIMISTA	
Incremento de precisión en los procesos, obteniendo una reducción de tiempo de producción de 2 horas	-25,0%	5	OPTIMISTA	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Incremento de capacitaciones en un 50%	1100,0%	5	OPTIMISTA	
Incremento de la efectividad en el desempeño de las funciones en un 5%	-16,7%	5	OPTIMISTA	
Afiliación de los empleados en un 100% al sistema de seguridad social	100,0%	3	NORMAL	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva, y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal

9.2 ESCENARIO NORMAL

CUADRO 59. DATOS ESCENARIO NORMAL

PERPECTIVA FINANCIERA		PERSPECTIVA DE CLIENTES		PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	
COSTOS ACTUALES	\$6.650.830	TOTAL CLIENTES ACTUALES	155	REFERENCIAS ACTUALES	2	CAPACITACIONES ACTUALES	1,5
COSTOS ANTERIORES	\$6.971.520	CIENTES INSATISFECHOS	20	REFERENCIAS NUEVAS	5	CAPACITACIONES ANTERIORES	1
GASTOS NOP ACTUALES	\$ 34.308.000	PARTICIPACIÓN MERCADO AÑO ANTERIOR	5%	PRODUCTOS DEFECTUOSOS ACTUALES	190	TIEMPO ESTANDAR	343
GASTOS NOP ANTERIORES	\$36.000.000	PARTICIPACION MERCADO AÑO ACTUAL	5,5 %	PRODUCTOS DEFECTUOSOS ANTERIORES	200	TIEMPO REAL	360
VENTAS ACTUALES	\$132.802.560	# DIAS DEL PERIODO	360	MINUTOS DE PN ACTUALES	457	TRABAJADORES AFILIADOS	8
VENTAS ANTERIORES	\$126.672.000	# SOCIALIZACIONES	2	MINUTOS DE PN ANTERIORES	480	TOTAL TRABAJADORES	8

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

9.2.1 ESCENARIO NORMAL PERSPECTIVA FINANCIERA

CUADRO 60. APLICACIÓN DE INDICADORES ESCENARIO NORMAL PERSPECTIVA FINANCIERA

VARIACION EN COSTOS		VARIACION EN GASTOS NO OPERACIONALES		VARIACION EN VENTAS	
Disminución de costos en un 5%		Disminución de gastos no operacionales en un 5%		Incremento de ventas en un 5%	
Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
-4,6%	NORMAL	-4,7%	NORMAL	4,8%	NORMAL

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva, y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

GRAFICA 9. ESCENARIO NORMAL PRESPECTIVA FINANCIERA



9.2.2 ESCENARIO NORMAL PERSPECTIVA DEL CLIENTE

CUADRO 61. APLICACIÓN DE INDICADORES ESCENARIO NORMAL PERSPECTIVA DEL CLIENTE

GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		VARIACION DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO		PERIODICIDAD DE SOCIALIZACIONES	
Generar confianza en el cliente en un 90% logrando la satisfacción y fidelización del mismo		Aumento en la participación del mercado en un 15%		Realizar socializaciones con los clientes cada 180 días	
Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
87%	NORMAL	10,0%	NORMAL	180,0	NORMAL

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva, y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

GRAFICA 10. ESCENARIO NORMAL PERSPECTIVA DEL CLIENTE



9.2.3 ESCENARIO NORMAL PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

CUADRO 62. APLICACIÓN DE INDICADORES ESCENARIO NORMAL PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

VARIACION DE REFERENCIAS		VARIACION DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS		TIEMPO POR PROCESO	
Aumentar las formas y tamaños presentación de los productos existentes a 4.		Disminución de productos defectuosos en un 5%		Incremento de precisión en los procesos, obteniendo una reducción de tiempo de producción en un 5%	
Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
4,0	NORMAL	-5,0%	NORMAL	-5%	NORMAL

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva, y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

GRAFICA 11. ESCENARIO NORMAL PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS



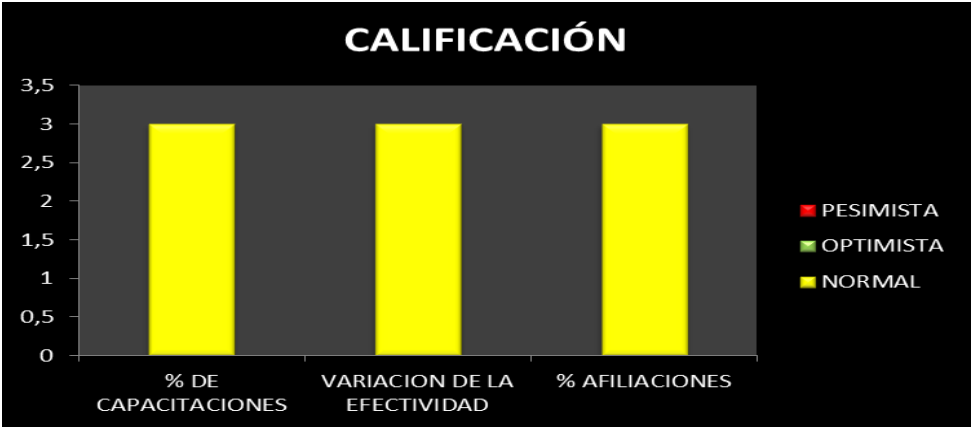
9.2.4 ESCENARIO NORMAL PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

CUADRO 63. APLICACIÓN DE INDICADORES ESCENARIO NORMAL PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

% DE CAPACITACIONES		VARIACION DE LA EFECTIVIDAD		% AFILIACIONES	
Incremento de capacitaciones en un 50%		Incremento de la efectividad en el desempeño de las funciones en un 5%		Afiliación de los empleados en un 100% al sistema de seguridad social	
Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
50,0%	NORMAL	-4,7%	NORMAL	100,0%	NORMAL

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva, y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

GRAFICA 12. ESCENARIO NORMAL PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



9.2.5 RESUMEN ESCENARIO NORMAL

CUADRO 64. RESUMEN ESCENARIO NORMAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
	RESULTADO	CALIFICACION	ESCENARIO
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Disminución de costos en un 5%	-4,6%	3	NORMAL
Disminución de gastos no operacionales en un 5%	-4,7%	3	NORMAL
Incremento de ventas en un 5%	4,8%	3	NORMAL
PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
Generar confianza en el cliente en un 90% logrando la satisfacción y fidelización del mismo	87,1%	3	NORMAL
Aumento en la participación del mercado en un 15%	10,0%	3	NORMAL
Incrementar el número de clientes nuevos a 30 clientes	180,0	3	NORMAL
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
Aumentar las formas y tamaños presentación de los productos existentes a 5	4,0	3	NORMAL
Disminución de productos defectuosos en un 5%	-5,0%	3	NORMAL
Incremento de precisión en los procesos, obteniendo una reducción de tiempo de producción de 2 horas	-5,0%	3	NORMAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Incremento de capacitaciones en un 50%	50,0%	3	NORMAL
Incremento de la efectividad en el desempeño de las funciones en un 5%	-4,7%	3	NORMAL
Afiliación de los empleados en un 100% al sistema de seguridad social	100,0%	3	NORMAL

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva, y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

9.3 ESCENARIO PESIMISTA

CUADRO 65. DATOS ESCENARIO PESIMISTA

PERPECTIVA FINANCIERA		PERSPECTIVA DE CLIENTES		PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	
COSTOS ACTUALES	\$7.215.523	TOTAL CLIENTES ACTUALES	155	REFERENCIAS ACTUALES	2	CAPACITACIONES ACTUALES	1
COSTOS ANTERIORES	\$6.971.520	CIENTES INSATISFECHOS	30	REFERENCIAS NUEVAS	3	CAPACITACIONES ANTERIORES	1
GASTOS NOP ACTUALES	\$38.700.000	PARTICIPACIÓN MERCADO AÑO ANTERIOR	5%	PRODUCTOS DEFECTUOSOS ACTUALES	220	TIEMPO ESTANDAR	400
GASTOS NOP ANTERIORES	\$36.000.000	PARTICIPACIÓN MERCADO AÑO ACTUAL	4%	PRODUCTOS DEFECTUOSOS ANTERIORES	200	TIEMPO REAL	360
VENTAS ACTUALES	\$121.651.200	# DIAS DEL PERIODO	360	MINUTOS DE PN ACTUALES	500	TRABAJADORES AFILIADOS	7
VENTAS ANTERIORES	\$126.672.000	# SOCIALIZACIONES	1	MINUTOS DE PN ANTERIORES	480	TOTAL TRABAJADORES	8

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

9.3.1 ESCENARIO PESIMISTA PERSPECTIVA FINANCIERA

CUADRO 66. APLICACIÓN DE INDICADORES ESCENARIO PESIMISTA PERSPECTIVA FINANCIERA

VARIACION EN COSTOS		VARIACION EN GASTOS NO OPERACIONALES		VARIACION EN VENTAS	
Disminución de costos en un 5%		Disminución de gastos no operacionales en un 5%		Incremento de ventas en un 5%	
Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
3,5%	PESIMISTA	7,5%	PESIMISTA	-4,0%	PESIMISTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

GRAFICA 13. ESCENARIO PESIMISTA PERSPECTIVA FINANCIERA



9.3.2 ESCENARIO PESIMISTA PERSPECTIVA DE CLIENTES

CUADRO 67. APLICACIÓN DE INDICADORES ESCENARIO PESIMISTA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		VARIACION DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO		PERIODICIDAD DE SOCIALIZACIONES	
Generar confianza en el cliente en un 90% logrando la satisfacción y fidelización del mismo		Aumento en la participación del mercado en un 15%		Realizar socializaciones con los clientes cada 180 días	
Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
81%	PESIMISTA	-20,0%	PESIMISTA	360,0	PESIMISTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

GRAFICA 14. ESCENARIO PESIMISTA PERSPECTIVA DEL CLIENTE



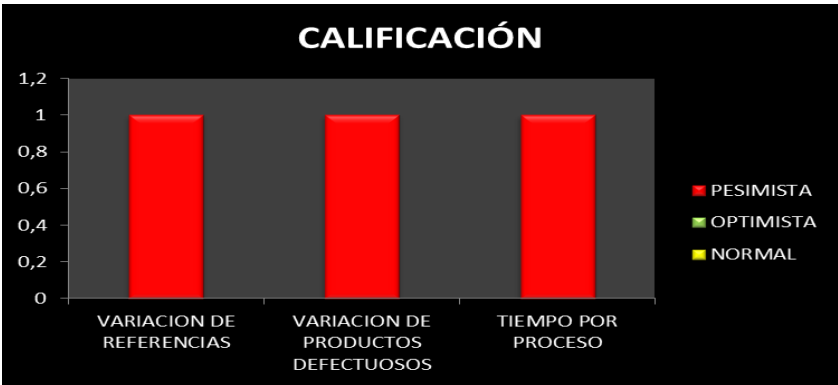
9.3.3 ESCENARIO PESIMISTA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

CUADRO 68. APLICACIÓN DE INDICADORES ESCENARIO PESIMISTA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

VARIACION DE REFERENCIAS		VARIACION DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS		TIEMPO POR PROCESO	
Aumentar las formas y tamaños presentación de los productos existentes a 4.		Disminución de productos defectuosos en un 5%		Incremento de precisión en los procesos, obteniendo una reducción de tiempo de producción en un 5%	
Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
1,0	PESIMISTA	10,0%	PESIMISTA	4%	PESIMISTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

GRAFICA 15. ESCENARIO PESIMISTA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS



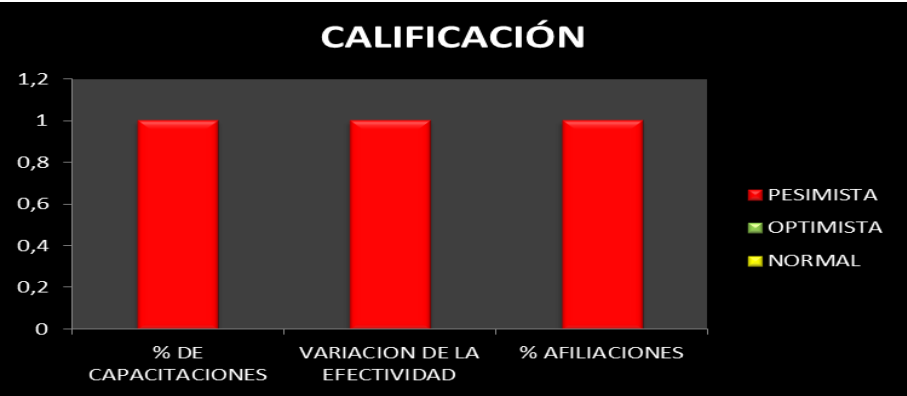
9.3.4 ESCENARIO PESIMISTA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

CUADRO 69. APLICACIÓN DE INDICADORES ESCENARIO PESIMISTA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

% DE CAPACITACIONES		VARIACION DE LA EFECTIVIDAD		% AFILIACIONES	
Incremento de capacitaciones en un 50%		Incremento de la efectividad en el desempeño de las funciones en un 5%		Afiliación de los empleados en un 100% al sistema de seguridad social	
Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
0,0%	PESIMISTA	11,1%	PESIMISTA	87,5%	PESIMISTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

GRAFICA 16. ESCENARIO PESIMISTA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



9.3.5 RESUMEN ESCENARIO PESIMISTA

CUADRO 70. RESUMEN ESCENARIO PESIMISTA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
	RESULTADO	CALIFICACION		ESCENARIO
PERSPECTIVA FINANCIERA				
Disminución de costos en un 5%	3,5%	1		PESIMISTA
Disminución de gastos no operacionales en un 5%	7,5%	1		PESIMISTA
Incremento de ventas en un 5%	-4,0%	1		PESIMISTA
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Generar confianza en el cliente en un 90% logrando la satisfacción y fidelización del mismo	80,6%	1		PESIMISTA
Aumento en la participación del mercado en un 15%	-20,0%	1		PESIMISTA
Incrementar el número de clientes nuevos a 30 clientes	360,0	1		PESIMISTA
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Aumentar las formas y tamaños presentación de los productos existentes a 5	1,0	1		PESIMISTA
Disminución de productos defectuosos en un 5%	10,0%	1		PESIMISTA
Incremento de precisión en los procesos, obteniendo una reducción de tiempo de producción de 2 horas	4%	1		PESIMISTA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Incremento de capacitaciones en un 50%	0,0%	1		PESIMISTA
Incremento de la efectividad en el desempeño de las funciones en un 5%	11,1%	1		PESIMISTA
Afiliación de los empleados en un 100% al sistema de seguridad social	87,5%	1		PESIMISTA

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las metas establecidas en cada perspectiva y Balance General, Estado de Resultados del Trapiche Cafetal.

10. CONCLUSIONES

El cuadro de mando integral resulta ser una herramienta de gestión importante, utilizada por muchas empresas, la cual, permite implementar y gestionar estrategias para obtener los objetivos planteados por la organización, integrando el proceso a todos los niveles de la misma.

Al visualizar la empresa desde las cuatro perspectivas, se puede tener una mayor comprensión y claridad sobre la situación general de la misma, pudiendo detectar de esta manera, cuales son las áreas que requieren mayor atención y hacia donde deben ser enfocadas las estrategias planteadas.

Se realizó un análisis interno y externo de la empresa Trapiche Cafetal, logrando identificar los factores claves de éxito; a su vez, se caracterizaron las 4 perspectivas del Cuadro Mando Integral estableciendo los objetivos, metas e indicadores para cada una de ellas, presentando por medio de unos escenarios, resultados, que le otorgaran a la empresa tener una visión de la aplicación de las estrategias propuestas; por otro lado, de conformidad con el enfoque planteado en cada una de las perspectivas, cada área de la organización presenta de alguna u otra forma falencias, que deben ser resueltas de forma estratégica, siempre direccionadas al cumplimiento de objetivos, ya sean, a corto o largo plazo.

Se ha demostrado por medio de este proyecto que la Herramienta administrativa seleccionada El Cuadro de Mando Integral, resulta ser la más adecuada, para brindar el mejoramiento y fortalecimiento organizacional que demanda El Trapiche Cafetal, ya que, permite redefinir la empresa desde todas sus áreas, hacia un mismo objetivo o metas.

11. RECOMENDACIONES

- ✚ Implementar un sistema de información adecuado a las necesidades de la empresa, que permita la integración de todas las áreas de la misma.
- ✚ Capacitar al personal sobre las buenas prácticas de manufactura (BPM) y el tratamiento que debe tener en la producción de productos de consumo humano.
- ✚ Incentivar a los empleados a la participación en todos los procesos de la organización.
- ✚ Crear y dar a conocer el Manual de Funciones a todo el capital humano.
- ✚ Implementar las políticas de calidad en la elaboración de la Panela.
- ✚ Incrementar el Aprovechamiento de todos los recursos.
- ✚ Buscar Fuentes de Financiamiento para mejoras de infraestructura y tecnología.
- ✚ Realizar un seguimiento y control adecuado tanto al sistema de información de la empresa, como al proceso de toma de decisiones y la planeación estratégica.
- ✚ Diseñar y establecer planes de contingencia a tanto a corto como a mediano y largo plazo, que permitan contrarrestar futuros imprevistos y situaciones de riesgo.
- ✚ Realizar socializaciones con los clientes dando a conocer los productos de la empresa, alcanzando la confianza y fidelización por parte de estos.

BIBLIOGRAFIA

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. MtGrawHill.1995.

HARRINGTON, H. James, con James S, HARRINGTON. Administración total del mejoramiento continuo. Bogotá: MtGrawHill1996.

KAPLAN Robert S, y Norton David P., El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (Balanced Scorecard step-by-step). Ediciones Gestión 2000,S.A., Barcelona, 2003.

LIMUSA COOPER, Ljiri. Diccionario Kohler para contadores. Español inglés.

MANGANELLI Raymon L. y Klein Mark, The Reengineering Handbook. AMACOM, 1994.

MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresarial. Limusa, 2008.

PALACIOS ACERO Luis Carlos, Dirección Estratégica, ECOE EDICIONES 2010, Bogotá.

PEREZ CASTAÑO Martha. Guía práctica de la planeación estratégica. Facultad de ciencias de la administración. Cali.

ANEXOS

ANEXO 1. BALANCE GENERAL TRAPICHE CAFETAL

**BALANCE GENERAL
A 31 DIC 2012
TRAPICHE CAFETAL**

ACTIVOS

Activo Corriente

Caja	3500000
Bancos y Corporaciones	25000000
TOTAL DISPONIBLE	28500000

Deudores

Clientes Nacionales	2500000
Total Deudores	2500000
Inventarios	0
Gastos pagados x anticipado	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	31000000

Activo No Corriente

Propiedad Planta y Equipo	0
Terrenos	45000000
Edificaciones	25000000
Maquinaria y Equipo	5900000
Muebles y Enseres	1500000
Flota y Equipo de Transporte	10000000
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	87400000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	87400000
TOTAL ACTIVO	118400000

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS	40000000
PROVEEDORES	600000
TOTAL PASIVO CORRIENTE	40600000

PASIVO NO CORRIENTE	0
----------------------------	----------

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
----------------------------------	----------

TOTAL PASIVOS	40600000
----------------------	-----------------

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	77800000
----------------	----------

TOTAL PATRIMONIO	77800000
-------------------------	-----------------

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	118400000
----------------------------------	------------------

ANEXO 2. ESTADO DE RESULTADOS TRAPICHE CAFETAL

ESTADO DE RESULTADOS A 31 DIC DE 2012 TRAPICHE CAFETAL

INGRESOS	126720000
TOTAL INGRESOS	
OPERACIONALES	126720000
COSTO DE PN	6971520
TOTAL COSTO OPERATIVO	6971520
UTILIDAD BRUTA	119748480
GASTOS ADMINISTRATIVOS	576000
GASTOS DE VENTAS	42528000
TOTAL GASTOS GENERALES	76644480
UTILIDAD OPERACIONAL	43104000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	43104000
GASTOS BANCARIOS	36000000
UTILIDAD NETA	7104000

ANEXO 3. CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE ZARZAL

PROGRAMA ACADEMINO: CONTADURIA PÚBLICA

EMPRESA: _____

Ciudad y Fecha: _____

- 1- ¿Se realiza una programación de cada producción, teniendo en cuenta el consumo de materiales, el tiempo y personal requerido en el proceso de elaboración de la panela?
- 2- ¿Existe un manual de funciones donde se especifiquen las actividades que debe realizar cada empleado de la empresa?
- 3- ¿Considera que la supervisión de la producción es importante en esta clase actividad artesanal como es la elaboración de la panela?
- 4- ¿Las instalaciones actuales de la empresa cumplen con los requisitos mínimos para la producción de alimentos para consumo humano?
- 5- ¿Cuentan con los utensilios y el equipamiento apropiado para la producción de la panela?
- 6- ¿Qué tipos de productos ofrecen?
7. ¿De qué manera ofrecen los productos, a sus clientes, utilizan alguna estrategia?
- 8- Hacia ¿Qué mercados apuntan?
- 9- ¿La normatividad actual que rige la actividad panelera, es cumplida?
- 10- ¿Sabe quiénes son sus competidores?

- 11-** ¿Conoce las estrategias de su competencia?
- 12-** ¿Considera que la presentación, color, e información contenida en el empaque del producto es influyente para incrementar las ventas? ¿Por qué?
- 13-** ¿Qué datos o información tiene de sus clientes?
- 14-** ¿Tiene en cuenta la opinión de sus clientes frente al producto, en cuanto a la calidad y la oportunidad del servicio de entrega?
- 15-** ¿Considera que actualmente sus clientes se encuentran satisfechos con el producto y el servicio?
- 16-** ¿Conoce actualmente cual es la participación de la empresa en el mercado?
- 17-** ¿Cómo es el sistema que actualmente utilizan para recopilar información financiera? ¿En qué consiste?
- 18-** ¿Cómo calculan actualmente el pago de los trabajadores?
- 19-** ¿Cada cuánto se realizan informes sobre la situación financiera de la empresa?
- 20-** ¿Se cuenta con información detallada sobre los costos y gastos en que incurre la empresa en cada proceso productivo?
- 21-** ¿Con cuánta periodicidad se realizan análisis financieros?
- 22-** ¿Planean la producción y los posibles inconvenientes que puedan presentarse en el transcurso de la misma?
- 23-** ¿Se fijan objetivos o metas y son alcanzadas?
- 24-** ¿Realizan algún presupuesto para cada proceso productivo?
- 25-** ¿Tiene conocimiento sobre lo que es una estrategia y como se desarrolla?

- 26-** ¿Cuentan con un organigrama definido?
- 27-** ¿Se identifican claramente los niveles de autoridad?
- 28-** ¿Los empleados tienen claro cuáles son sus responsabilidades?
- 29-** ¿Existe el respeto por la autoridad en el ambiente de trabajo?
- 30-** ¿Existe supervisión en cada una de las etapas de planeación y producción?
- 31-** ¿Se dan instrucciones claras a los empleados de sus funciones, cuando ingresan a la empresa?
- 32-** ¿Ha asistido a alguna capacitación orientada por FEDEPANELA o alguna otra institución?
- 33-** ¿Existe algún reglamento interno sobre las funciones y responsabilidades de los empleados?
- 34-** ¿Existen mecanismos de control para la información que se maneja en la empresa?
- 35-** ¿Existe control para los tiempos de producción?
- 36-** ¿Cuándo ingresan los trabajadores a la empresa, de manera previa presentan una hoja de vida, y se les realiza una entrevista?
- 37-** ¿Los empleados han recibido alguna capacitación referente a sus labores?
- 38-** ¿Se le reconoce salud, pensión y riesgos profesionales en este tipo de actividad?
- 39-** ¿Cada empleado conoce perfectamente cuáles son sus funciones?
- 40-** ¿Se tiene en cuenta la opinión de los empleados para tomar alguna decisión?