

ESTRUCTURA DE UN MODELO BALANCED SCORECARD A LA TRILLADORA
DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE.

NANCY YULIETH ESPINOSA LÓPEZ

ANGÉLICA MARÍA ROA MARÍN

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO CONTADURÍA PÚBLICA

CAICEDONIA VALLE

2016

ESTRUCTURA DE UN MODELO BALANCED SCORECARD A LA TRILLADORA
DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE.

NANCY YULIETH ESPINOSA LÓPEZ

ANGÉLICA MARÍA ROA MARÍN

Proyecto de Grado presentado en la modalidad de Monografía Aplicada como
requisito para optar al título de Contadoras Públicas.

ASESORA

SANDRA LORENA AGUIRRE MÉNDEZ

CONTADORA PÚBLICA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO CONTADURÍA PÚBLICA

CAICEDONIA VALLE

2016

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Caicedonia Valle, Octubre de 2016.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo Primeramente a Dios por haberme permitido culminar con éxito mis estudios universitarios, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante toda mi carrera.

A mi familia la cual fue un pilar fundamental en este largo proceso y los cuales siempre me dieron su apoyo. A mi madre por demostrarme su amor y por corregir mis faltas y celebrar mis triunfos. A mi Esposo Germán que durante estos años de carrera supo apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por tu amor incondicional. Y en especial a mi hijo Samuel, hijo eres mi orgullo y mi gran motivación para enfrentar día a día los retos que la vida me presenta.

Si algo encontré en esta carrera fueron compañeros que con el pasar del tiempo se volvieron amigos, personas valiosas que me enseñaron a ver la vida de otra manera.

Angélica María.

Dedico este trabajo primero a Dios, porque en algunos momentos de mi vida perdí la fe y no creí culminar mi carrera, a los amores de mi vida: Mis padres, quienes han sido incondicionales, me han brindado su apoyo y han sido mi ejemplo a seguir, a mi hija María Victoria quien es la luz de mis ojos y por quien me levanto cada día con ganas de salir adelante y a Jorge Enrique Molina, mi compañero de vida, quien me ha demostrado que con amor y dedicación se puede lograr lo que se desea.

Nancy Yulieth.

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque bajo su bendición me permitió obtener un logro más en mi vida la culminación de mis estudios universitarios.

Mi gratitud a mi tutora Sandra Lorena Aguirre por su dedicación, paciencia y motivación.

A mi compañera de estudio Nancy gracias por tantos momentos compartidos valió la pena luchar juntas por una meta y ver realizado nuestro sueño de convertirnos en profesionales.

A la universidad del valle por abrir sus puertas y brindarnos los conocimientos necesarios para enfrentar un futuro competitivo, formándonos como excelentes profesionales.

Angélica María Roa Marín.

Mi profundo agradecimiento a Dios, a mi familia y a todas aquellas personas que colaboraron para hacer posible este trabajo.

A mi profesora Sandra Lorena Aguirre, por su gran colaboración en todo el recorrido para llegar a la meta y a mi compañera Angélica por brindarme tanto cariño y comprensión.

Nancy Yulieth Espinosa López.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESÚMEN	12
INTRODUCCIÓN	16
1. ANTECEDENTES	17
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
2.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
2.4.1. Del Alcance.....	22
2.4.2. Del Tiempo	22
2.4.3. Del espacio	22
3. OBJETIVOS	23
3.1. OBJETIVO GENERAL	23
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
4. JUSTIFICACIÓN	24
5. MARCOS DE REFERENCIA	25
5.1. MARCO TEÓRICO	25
5.1.1. Contexto de la Administración	25
5.1.2. Principales Escuelas Administrativas	27
5.1.3. Herramientas Administrativas	36
5.1.4. Cuadro de Mando Integral	38
5.1.5. Modelo de “las cinco fuerzas” de Porter	42
5.2. MARCO HISTÓRICO.....	49
5.2.1. Historia del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	49
5.2.2. Historia del Café	51

5.2.3. Historia del Café en Colombia.....	52
5.2.4. Historia de la trilladora de Café “Cafecai Ltda.”	54
5.3. MARCO CONCEPTUAL	55
5.4. MARCO LEGAL.....	58
 6. METODOLOGÍA.....	61
6.1. TIPO DE ESTUDIO.....	61
6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	61
6.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	62
6.3.1. Fuentes.....	62
6.3.2. Técnicas	62
 7. ESTRUCTURA DE UN MODELO BALANCED SCORECARD A LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE	62
7.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LAS TRILLADORAS DE CAFÉ EN COLOMBIA Y EL VALLE DEL CAUCA	62
7.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE.....	69
7.2.1. Matriz DOFA	70
7.2.2. Evaluación de factores Internos EFI	72
7.2.3. Evaluación de Factores Externos EFE.....	74
7.2.4. Descripción de las Cinco Fuerzas de Porter	76
7.3. ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO QUE REPRESENTA LAS PERSPECTIVAS DE LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE	81
7.3.1. Ambiente Interno de la Trilladora de Café	81
7.4. INTERACCIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE	86
7.5. RECONOCIMIENTO DE LAS PERSPECTIVAS DE LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE	89
7.6. CARACTERÍSTICAS DEL BALANCED SCORECARD DE LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE	100

8. CONCLUSIONES	106
9. RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	110

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1. Principales Representantes de las Escuelas Administrativas	35
CUADRO 2. Perspectivas del Balanced ScoreCard	39
CUADRO 3. Principales productores de café en el mundo en el 2015	63
CUADRO 4. Producciones de Café en Colombia en los últimos 12 meses	64
CUADRO 5. Exportaciones de café en los últimos 12 meses	66
CUADRO 6. Matriz DOFA	71
CUADRO 7. Matriz EFI.....	73
CUADRO 8. Matriz EFE	75
CUADRO 9. Despliegue Estratégico.....	90
CUADRO 10. Planes, Programas y Proyectos (Perspectiva Financiera)	92
CUADRO 11. Planes, Programas y Proyectos (Perspectiva Clientes)	94
CUADRO 12. Planes, Programas y Proyectos (Perspectiva procesos Internos)..	96
CUADRO 13. Planes, Programas y Proyectos (Perspectiva Innovación).....	98
CUADRO 14. Semaforización Balanced ScoreCard	100
CUADRO 15. Modelo Balanced ScoreCard de la Trilladora	101

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
GRÁFICA 1. Mapa de las regiones de Colombia que producen más café	50
GRÁFICA 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	80
GRÁFICA 3. Organigrama de la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle.	82
GRÁFICA 4. Mapa estratégico de las perspectivas de la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle.....	84
GRÁFICA 5. Mapa de procesos de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle.....	85
GRÁFICA 6. Formulación del modelo Balanced ScoreCard.....	87
GRÁFICA 7. Formulación del modelo Balanced ScoreCard Excel.....	89

ANEXOS

Pág.

ANEXO 1. Entrevista al Gerente de la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle.....109

ANEXO 2. Encuesta acerca del Conocimiento del manejo de los procesos Administrativos de la Trilladora de Café “Cafecai Ltda” de Caicedonia Valle110

ESTRUCTURA DE UN MODELO BALANCED SCORECARD PARA LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE.

RESÚMEN

El Balanced Scorecard se ha convertido en los últimos años en una herramienta útil para la gestión estratégica de las empresas. Éste se basa en definir los objetivos, los indicadores y las estrategias estableciendo relaciones mediante mapas estratégicos basados en las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de innovación.

Mediante el diseño del Balanced ScoreCard en una organización, se puede realizar un análisis empresarial en donde se toman como referencia el modelo implementado por Kaplan y Norton, con el cual se pueden obtener resultados que le permita a las empresas poder tomar mejores decisiones en cuanto a todo lo referido con su estructura organizacional.

Para este caso se realizó una estructura de un sistema Balanced ScoreCard a la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, para ello se tuvo en cuenta el estudio de variables con diferentes técnicas como las entrevistas a los operarios y a la gerencia, las cuales dieron un diagnóstico general de la situación actual de la trilladora y se inició el proceso de desarrollo del diseño de la estructura del cuadro de mando integral o Balanced ScoreCard que se adaptó a cada una de las áreas de la empresa.

Es así como la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle pudo conocer de una manera más organizada cada una de las funciones que ésta desarrolla de manera individual, y pudo evaluar el manejo de cada área, determinando si era el adecuado o no para su crecimiento organizacional.

PALABRAS CLAVES:

Balanced ScoreCard

Mapa Estratégico

Modelos Administrativos

Café

Trilladora de café

SUMMARY

The Balanced Scorecard has become in recent years a useful tool for strategic management of enterprises. This is based on defining the objectives, indicators and strategies through strategic maps establishing relationships based on financial prospects, customers, internal processes and innovation.

By designing the Balanced Scorecard in an organization, you can do a business analysis where the model implemented by Kaplan and Norton, with which you can get results that will enable companies to make better decisions regarding taken as reference everything related to its organizational structure.

For this case a structure of a Balanced Scorecard system Thresher coffee "Cafecai Ltda." of Caicedonia Valley, for which the study variables were taken into account with different techniques such as interviews with workers and management was conducted, the which they gave a general diagnosis of the current situation of the thresher and the design development process of the structure of the balanced scorecard or Balanced ScoreCard was adapted to each of the areas of the company began.

Thus Thresher coffee "Cafecai Ltda." of Caicedonia Valley could meet in a more organized each of the functions it develops individually manner, and could evaluate the management of each area, determining whether it was appropriate or not for organizational growth.

KEYWORDS

Balanced ScoreCard

Strategic Map

Administrative models

Coffee

Thresher coffee

INTRODUCCIÓN

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral se ha convertido en la actualidad en una herramienta muy importante para las organizaciones de todo el mundo, ya que es un modelo que no solo lo pueden realizar empresas de todo tipo sino que, a través de sus resultados se ha comprobado que es altamente efectivo permitiendo implementar estrategias a través de las perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de innovación.

Por mucho tiempo el objetivo de toda organización fue hacer lucrativo su negocio, pero en su afán por alcanzar sus metas solo se interesaron por realizar estudios acerca de los indicadores financieros dejando a un lado las demás perspectivas que toda organización debe tener en cuenta para la correcta toma de decisiones.

No obstante, la comercialización de café no ha sido ajena a dichos cambios, lo que ha generado que se haga necesario buscar alternativas que permitan que su competitividad en el mercado no se vea afectado por las constantes variaciones que ha sufrido el precio del café en los últimos años.

Por lo anterior se hizo necesario realizar un análisis de la situación actual de la Trilladora de café, con respecto a las diferentes áreas que componen la empresa, partiendo de estas observaciones se pudo realizar un estudio de la estructura organizacional y la funcionalidad de la misma, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para con ello tener la información suficiente y así se pudo identificar la información que soportara las perspectivas y a su vez la interrelación que entre ellas debe existir, ya que esto será de gran utilidad en momento de enfocar la gestión de una manera mas acertada, logrando así alcanzar las metas establecidas, llevando a que sea mucho mas competitiva en el mercado regional, garantizando de esta manera la sostenibilidad de esta frente a las condiciones que el mercado le ofrece .

Es importante resaltar que cada una de las perspectivas se reflejó en un mapa estratégico y estuvieron representadas por objetivos, metas e indicadores, que permitieron visualizar el dinamismo de las operaciones de la empresa y quienes fueron el apoyo para construir el cuadro de mando integral de la misma.

1. ANTECEDENTES

Para abordar el tema de investigación, se hace necesario realizar diferentes análisis relacionando los aspectos de la investigación y los conocimientos contables aprendidos a lo largo de nuestra formación como contadores públicos, partiendo en primera instancia, de estudios realizados de diferentes documentos académicos presentados por algunos estudiantes como opción de grado.

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

**PRESENTADO POR: MARÍA ANGÉLICA CORTÉS CASTILLO
ANA PATRICIA GAVIRIA ARMERO**

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

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

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

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

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

DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL FINANCIERO PARA EL SECTOR COMERCIAL DE LA CONFECCIÓN, CUERO Y CALZADO EN EL DEPARTAMENTO DEL VALLE

PRESENTADO POR: ANDRÉS FELIPE GIRALDO PACHÓN

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2010**

OBJETIVO: Diseñar un cuadro de mando integral financiero que contribuya como herramienta para la toma de decisiones de la empresa textiles del Valle perteneciente al sector comercial de la confección, el cuero y el calzado.

METODOLOGÍA: El método de investigación que se empleara para el presente estudio será tanto EXPLICATIVO como DEDUCTIVO. Lo primero busca el porqué de los hechos que acontecen en las organizaciones del sector comercial de la confección, cuero y calzado en el Valle. Lo segundo empieza desde lo general hasta llegar a lo específico. Para todo esto se iniciara con un diagnostico financiero que establecerá el marco situacional de las compañías del sector comercial y se establecerá el direccionamiento estratégico de las compañías regionales para el diseño de diferentes escenarios basándose en la relación causa-efecto Para la toma de decisiones financieras.

CONCLUSIONES: El cuadro de mando integral es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones empresariales ya que permite al el empresario ejecutar diferentes tipo de situaciones con la información básica que arroja la empresa sobre un año evaluado y mediante la simulación de posibles escenarios o situaciones emitir el criterio para la toma de decisiones que posteriormente encarrilaran a la compañía a encarrilarse por la vía más adecuada en la búsqueda de los objetivos trazados.

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y METODOLOGÍA DE
IMPLEMENTACIÓN PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN
DISTRAGO QUÍMICA S.A.**

PRESENTADO POR: KAREN ARAUJO
CAROLINA ZAFRA BAYONA

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

OBJETIVO: Diseñar el cuadro de mando integral para el proceso de producción y la metodología para su implementación en Distrago Química S.A.

METODOLOGIA: La evaluación de la gestión es un tema de importancia recurrente para las organizaciones, debido a que a través de esta se puede dar cuenta de los resultados obtenidos y el logro de las metas propuestas. Es por esto que surge la necesidad de implementar metodologías de medición que permitan a través de indicadores evidenciar los resultados de la gestión de los procesos.

CONCLUSIONES: La metodología empleada para realizar el diagnóstico, permite visualizar el estado de medición para el proceso de producción, y debido a la utilización de herramientas metodológicas para la recolección de datos se establece un panorama general de la medición en la organización. El diseño del cuadro de mando integral para el proceso de producción permite a la organización contar con una herramienta en la que los objetivos de gestión al estar alineados con la estrategia organizacional se traducen en expresiones medibles, lo que permite monitorear el desempeño de los procesos y el cumplimiento de la estrategia organizacional.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a los grandes cambios que se han presentado en el manejo de las empresas y organizaciones, en la actualidad los empresarios se preguntan por qué se necesitan más indicadores, si con los financieros es suficiente, lo que no se dan cuenta es que como dice LORD KELVIN, “cuando una persona puede medir aquello sobre lo que está hablando y expresarlo con números, sabe alguna cosa sobre la cuestión; pero cuando no puede medirlo, cuando no puede expresarlo con números, lo que sabe es escaso e insatisfactorio”¹.

Lo anterior implicó que se considerara necesario diseñar e implementar métodos que logran que el funcionamiento de las organizaciones fuese más eficaz y así se puedan obtener resultados que mejoren sus procesos administrativos, a través de sistemas de gestión y medición de acuerdo a sus estrategias y capacidades.

Uno de los modelos más sobresalientes en cuanto a gestión empresarial, es el Balanced Scorecard, el cual permite implementar no solo nuevas estrategias sino también crear herramientas que permitan evaluar el funcionamiento y desempeño de la empresa, transformando la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos e innovación.

El cuadro de mando integral da la oportunidad de tener una mejor planificación de dichas estrategias a través de todos sus procesos, asegurando así el éxito futuro de las empresas.

Es el caso de la trilladora de café “Cafecai Ltda.” ubicada en el municipio de Caicedonia Valle, la cual aunque ha tenido una larga trayectoria en el sector cafetero, no ha sido indiferente a los cambios que la globalización ha traído a la comercialización de café y aun mas a las constantes variaciones que el precio del café a sufrido en los últimos años, lo cual ha hecho que este producto ya no sea tan representativo en el mercado agrícola.

¹ AlephZero, suplemento periódico síntesis., agosto 27 de 2014. En:www.ciencia.cc/boletin/cine/lordkelvin.html

Debido a todos estos factores se hizo necesario que la trilladora de café analizara si las estrategias y sus formas de administrar eran las más adecuadas para enfrentar los retos que a diario debe resolver cualquier tipo de empresa; dado que si no empezaba a aplicar modelos administrativos que le permitan orientar sus actividades, organizar sus procedimientos, plantear sus objetivos y estrategias, no lograría mejorar su rentabilidad, su liquidez, minimizar sus índices de deuda y posicionarse en el mercado regional; más aun si se tiene en cuenta que en la actualidad el cultivo de café ha sido sustituido en gran parte por los cítricos, lo que dificulta tener acceso a la materia prima que se emplea en la trilladora.

Cabe resaltar que esta no es la única razón, ya que debido a los cambios climáticos y al alza de los insumos agrícolas, muchos caficultores han reemplazo este producto por diferentes alternativas que les ofrecen menor tiempo de producción y que generan una mayor rentabilidad.

Es por tal motivo, que se hizo necesario realizar estudios los cuales ayudaron a implementar nuevas alternativas, en donde se mejoró su parte financiera y administrativa, sirviendo de base para que sus áreas productivas alcanzaran sus niveles más altos de eficiencia y eficacia, haciendo que pudiera ser mucho más competitiva en el mercado, generando ambientes de trabajo más adecuados y atrayendo quizás más clientes. Una posible solución con respecto a mejorar su modelo administrativo es estructurar el cuadro de mando integral, puesto que éste reúne las características necesarias que requería la empresa.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Si se efectuara un modelo Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, cuál sería el beneficio que obtendría al realizarlo?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación del sector de las trilladoras de café en Colombia y el Valle del Cauca?

- ¿Cuál es la situación actual de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle?
- ¿Qué mapa estratégico representa las perspectivas de la empresa?
- ¿Cómo surgen las sinergias entre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de acuerdo con las actividades de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos, metas e indicadores más apropiados, para analizar el comportamiento de cada una de las perspectivas que representan la empresa Cafecai Ltda.?
- ¿Qué características debe tener el Balanced Scorecard de la trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle?

2.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

2.4.1 Del Alcance

El presente proyecto buscó analizar la situación actual de la trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle y así se propuso la estructura del Balanced Scorecard que más se podría ajustar a las necesidades de la misma, lo que les permitiría tener un mejor control sobre sus procesos administrativos y financieros.

2.4.2. Del Tiempo

Para el presente proyecto se tuvo en cuenta la toda la información que suministraron de la trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle de febrero a octubre del año 2016, con la cual se pudo realizar el análisis adecuado y así se desarrolló la estructura del Balanced Scorecard.

2.4.3. Del Espacio

Esta monografía se realizó en la trilladora de café “Cafecai Ltda.” ubicada en la Calle 6 # 11-63 Barrio las Américas del municipio de Caicedonia Valle.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar un modelo Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral para la trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Observar el comportamiento del sector de las Trilladoras de Café en Colombia y el Valle del Cauca.
- Efectuar un diagnóstico que muestre la situación actual de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle.
- Elaborar el mapa estratégico el cual represente las perspectivas de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle.
- Identificar como interactúan las perspectivas del cuadro de mando integral de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle.
- Reconocer para cada una de las perspectivas de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle, los objetivos, las metas e indicadores.
- Determinar las características del Balanced Scorecard para la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle.

4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad se hace necesario que las empresas apliquen nuevos métodos que permitan analizar el comportamiento de los distintos factores que hacen parte de su funcionamiento; en este caso se propuso estructurar una herramienta que permitió la alineación de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, a través de la generación de indicadores de gestión los cuales ayudaron a su mejor funcionamiento alcanzando así los objetivos y las metas propuestas.

Para la elaboración del sistema Balanced Scorecard se hizo no solo uso de los conocimientos académicos con los que se contaban: financieros, administrativos, estadísticos, entre otros, sino también de diferentes teorías tales como la Clásica de Henry Fayol, la Científica de Frederick Taylor, la teoría de la Contingencia y el diseño de la estructura del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, las cuales permitieron tener un conocimiento más amplio acerca del manejo de las empresas.

Mediante la creación de la estructura de un modelo Balanced ScoreCard, se logró diseñar una herramienta de gestión y control, con el fin de organizar a la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, de una manera óptima con el desarrollo de sus actividades y permitió a la gerencia la toma de decisiones organizacionales que fueron de acuerdo a sus necesidades, así como también le permitió analizar cada una de las perspectivas y enfocarlas a lo que realmente necesitó la empresa.

Debido a que muchos caficultores se han visto obligados a cambiar sus cultivos de café por cítricos u otros que necesitan de menor tiempo de producción y de menor cantidad de insumos, es donde se hace necesaria de la intervención de mecanismos que ayuden de nuevo a posicionar el café como el principal producto de la región, ya que a pesar de las constantes variaciones en su precio, éste ha sido la fuente de sostenimiento de los caficultores de la región.

Es importante la búsqueda de nuevos procesos administrativos que ayuden a las trilladoras de café a sostenerse en el mercado, pero es necesario analizar y evaluar cada uno de los puntos débiles y fuertes para así poder identificar la herramienta más conveniente para la mejora de cada uno de sus procesos, en este caso la estructura del cuadro de mando integral.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

5.1.1. Contexto de la Administración

A lo largo de la historia, la administración ha estado presente en todos los aspectos sociales del hombre, debido a la necesidad de buscar herramientas que le permitieran relacionarse con la sociedad, se vio obligado a adquirir conocimientos o a aplicar métodos que le ayudaran a organizar las ideas de tal forma que pudiera utilizarlas en beneficio del intercambio de productos.

Es quizás gracias a esta necesidad del hombre, desde donde parten diferentes enfoques o teorías acerca de la administración, dando lugar a la creación de escuelas de pensamiento administrativo, en donde los autores hicieron un aporte importante al desarrollo de la administración a lo largo de la historia.

En la actualidad, la administración puede llegar a ser considerada como el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

- **Definiciones de administración por distintos autores**

- V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

- Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

- E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

•J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

•Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

• Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

•G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

•F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de fin de la empresa".

•Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

•F. Morstein Marx la concibe como : "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"... "es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".

•F.M. Fernández Escalante: "Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes".

•A. Reyes Ponce: "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Definición de Administración²: Cada una de las anteriores definiciones, si se analizan con detalle, llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas.

²Correa Fernando. Definición de administración y teorías administrativas, 2004. En: www.gestiopolis.com/definicion-de-administracion-y-teorias-administrativas/

5.1.2. Principales Escuelas Administrativas

Debido al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas y debido a la complejidad en la Administración, esto exigió un enfoque científico más depurado³.

La necesidad de aumentar la eficiencia y competencia de la organización para poder obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y poder enfrentar d la mejor forma a la competencia”.

Por otra parte, el Enfoque Clásico de la Administración está basado en los postulados de dos Escuelas creados por diferentes autores dentro de los cuales destacan dos, principalmente por las ideas que sus principios postulan. Las Escuelas en que se basa el Enfoque Clásico son:

Teoría Clásica, creada por Henry Fayol (1841-1925)

Teoría Científica, creada por Frederick Taylor (1856-1915)

Ambas teorías, sin embargo, difieren en el énfasis que se da a los factores y a la organización, ya que la Administración Científica se basa en la racionalización del trabajo en el nivel operacional, mientras que la Teoría Clásica, se basa fundamentalmente en la organización formal.

- **Teoría de la Administración Científica de Frederick w. Taylor**

La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XIX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron los principios que en conjunto forman la teoría de la administración científica.

³ Introducción a la teoría general de la administración” (Idalberto Chiavenato, Editorial Mc Graw-Hill, Cuarta Edición.

A principio de del siglo XX, Frederick W. Taylor propone la sustitución del empirismo y la improvisación, y propone un enfoque científico que asegurara mayor productividad del operario en la fábrica. Para esto, propuso seleccionar y entrenar adecuadamente a los operarios, ubicándolos según sus cualidades físicas, en aquellas actividades en las que aseguraran mejores resultados; a través del estudio de tiempos y movimientos en el trabajo, estableció estándares de producción que debían ser alcanzados por los operarios. Modificó los sistemas de remuneración para que los salarios se otorgaran según el rendimiento individual. Sostenía que a mayor productividad, o mayor cantidad de unidades producidas por un trabajador se generarían ganancias para la empresa, lo que lleva al trabajador a obtener mayores beneficios económicos. Es decir, habría beneficios para ambas partes.

- **Primeros Aportes de la Administración Científica**

El primer desarrollo que científica e integralmente se propone analizar y normalizar los procesos productivos de manera de aumentar la eficiencia y la productividad.

Responde con éxito a las necesidades de racionalización del trabajo y eficiencia laboral.

Complementan la tecnología de ese estado, desarrollando técnicas y métodos que normalizan la producción y logran aumentos efectivos en la productividad.

- **Aportes de la Administración Científica**

Desarrolla para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplace los antiguos métodos empíricos.

Selecciona científicamente e instruye, enseña y forma al obrero.

Efectúa una distribución equitativa tanto del trabajo como de la responsabilidad.

Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea realizado de acuerdo a los principios científicos aplicables.

Metodología del Trabajo Científico.

Se deben seleccionar obreros con potencial para poder especializarlos en las tareas que desarrollarán.

Se deben estudiar científicamente las tareas, descomponiéndolas en operaciones las cuales deben analizarse en relación directa con las máquinas.

Se debe desarrollar una supervisión de tipo funcional en vez de la autoridad anacrónica ejercida por los capataces generales.

Se establecen primas de incentivo para cada tarea y para los distintos niveles de producción

Resultados Logrados.

Se superó una administración donde se producía lo que se podía, obteniendo una administración donde se planifica lo que se debe producir y se controla para que así sea.

Las técnicas científicas logran aumentar la productividad desde un 40% a un 300%.

Las aplicaciones lograron aumentos de eficiencia disminuyendo la jornada laboral entre $\frac{1}{2}$ y 1 hora.

Los sistemas de incentivo provocaron en los operarios un aumento de remuneración de un 50% a un 100%.

- **Teoría Clásica o Administrativa de Henri Fayol. (1841-1925)**

Henri Fayol (1841-1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas deben seguir ciertos patrones, los

cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta idea creó una nueva doctrina de la administración.

Dentro de sus principales aportes a la administración se encuentran los 14 principios administrativos.

División del Trabajo: el cual tiene por objeto "producir más y mejor con el mismo esfuerzo" y tiene como consecuencia, la especialización de las funciones y la separación de poderes.

Autoridad: esto es, "el derecho a mandar y poder de hacerse obedecer".

Disciplina: la define como "la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto". Señala como los medios de establecerla y mantenerla: a) los buenos jefes en todos los grados; b) las convenciones las más claras y equitativas que sea posible y c) las sanciones penales juiciosamente aplicadas.

Unidad de Mando: "para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe". Considera la dualidad de mando como fuente de perpetuo conflicto.

Unidad de Decisión: estos es "un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto". Fayol advierte que no debe confundirse este principio con el anterior, ya que la unidad de mando se refiere al funcionamiento del personal y la unidad de dirección al cuerpo social de la empresa.

Subordinación del Interés Particular al interés General: Se refiere a que en una institución el interés de una persona, grupo o departamento no debe primar en contra del interés de la empresa.

Remuneración del personal: señala "que la remuneración debe ser equitativa, y en la medida de lo posible dar satisfacción a la vez, al personal y a la empresa, al patrono y al empleado.

Centralización: considera este principio como de orden natural, ya que en todo organismo "del cerebro o de la dirección deben partir las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo"

Jerarquía: "es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores". La jerarquía no debe violarse, salvo los casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación, siempre con la

autorización de los jefes directos, utilizado para ello la conocida pasarela ideada por Fayol.

Orden: Fayol distingue el orden material, para el cual aplica la popular fórmula de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", y el orden social, para el cual es preciso que haya "un lugar para cada agente y que cada agente esté en el lugar asignado".

Estabilidad del Personal: el autor destaca la importancia en la permanencia del personal, principalmente el de los puestos directivos, para la buena marcha de la empresa.

Iniciativa: establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados. Fayol considera superior al jefe que sabe estimular iniciativa.

- **Teoría de la Contingencia**

La teoría de la contingencia señala, como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de los parámetros particulares de la situación. Esta teoría surge como consecuencia del descubrimiento de que los principios de la escuela clásica no poseen características de inamovilidad y que puede dudarse de la infalibilidad de su aplicación. La teoría contingente busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico. En cuanto a este último punto hay que recordar que Fayol mismo reconoció que la aplicación de sus principios requería del juicio del administrador, es decir, no deben aplicarse tales principios en forma meramente mecánica.

Joan Woodward publicó en 1965 su obra *Industrial Organization: Theory and Practice*, con la cual se convierte en uno de los pioneros del enfoque de la contingencia.

En los años cincuenta, Joan Woodward, sociólogo industrial, llevó a cabo una investigación en compañía de otros colegas del South Essex College of Technology de Inglaterra. La investigación abarcó a 100 firmas británicas de diferentes tamaños cuyos productos también eran diferentes. La investigación se enfocó al análisis de cómo eran aplicados los principios administrativos clásicos

(taylorianos, fayolianos y teóricos con enfoque del proceso administrativo como Urwick y Gulick, por ejemplo), en los diferentes grupos de empresas en que dividieron su muestra: alto desempeño, desempeño promedio y bajo desempeño.

Las conclusiones que sacaron fueron que no había diferencias importantes en la forma en que tales principios se aplicaban en las empresas pertenecientes a diferentes niveles de desempeño. Entonces los investigadores empezaron a buscar alguna explicación para la diferencia del desempeño. El equipo de investigación decidió explorar el tipo de tecnología empleado por las empresas. Clasificaron a las empresas estudiadas en tres categorías, en función de sus procesos productivos: producción unitaria o en lotes pequeños y bajo pedido, producción en grandes lotes y en masa, y por último, proceso continuo. De esta forma encontraron que había patrones relacionados con el desempeño, que existían diferencias en cómo operaban las empresas exitosas en relación con las de menor desempeño y que esas diferencias dependían del tipo de tecnología empleado. Por ejemplo, se observó que, de acuerdo con su categoría tecnológica, una empresa tenía una estructura organizacional típica, que era algo diferente en su conformación a la que se podía observar en empresas de diferente categoría tecnológica.

Investigaciones posteriores llevaron a concluir que la mejor estructura para una empresa dada depende de factores contingentes, siendo los principales:

- Tecnología
- Tamaño
- Ambiente
- Tecnología

Este factor contingente incluye: los conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo, así como las técnicas y métodos de trabajo que la organización utiliza en sus procesos de producción e intercambio. Los aspectos más relevantes de la tecnología son la complejidad, la interdependencia y el grado de creatividad relacionado con el ciclo de vida del producto.

Complejidad.

La complejidad está relacionada con el tipo de proceso productivo (producción unitaria, producción en grandes lotes y producción continua), así como con el

producto, bien o servicio. La estructura requerida para una refinería (proceso continuo), no será igual a la estructura de una cadena de tiendas de autoservicio. O bien, la estructura de una constructora que produce unitariamente bajo pedido, como ICA en México, será diferente a la de una fábrica dedicada a la producción de bicicletas, en la que es más fácil la estandarización de la producción; a la primera le resultará más eficaz organizarse en forma matricial en el área de proyectos y construcción, mientras que a la segunda le funcionará mejor una estructura tradicional (lineo-funcional). "A medida que una compañía lleva a cabo diversas combinaciones de procesos y productos cambian los problemas administrativos", señalan Robert H. Hayes y Steven C. Wheelwright.

Así, el administrador no puede aplicar fórmulas y soluciones teóricas generales a todo tipo de empresas, debe estudiar cada situación particular con mente abierta.

Por ejemplo, quien administra una compañía constructora, no puede aplicar la estructura bancaria.

Interdependencia.

Si las unidades productivas generan un producto completo o simplemente colaboran parcialmente al proceso, el tipo de estructura cambia. Es decir, el grado de autonomía o dependencia con que las diferentes unidades organizacionales desempeñan sus funciones influirá en el tipo de estructura organizacional y en los procesos de toma de decisiones.

Creatividad y ciclo de vida del producto.

Hay productos que agotan sus nichos de mercado y necesitan agregarle innovaciones para mantener a la firma en el mercado. Las computadoras son un buen ejemplo: los fabricantes agregan constantemente innovaciones para obligar a los consumidores a seguir adquiriendo sus productos. Esto exige que sus estructuras contemplen la existencia de departamentos especializados en investigación y desarrollo de ideas rentables.

Tamaño de la organización

Con el incremento del tamaño de la organización la estructura se hace más formal y compleja, la coordinación y la comunicación se vuelven procesos más difíciles pues las tareas se multiplican. La gran diferenciación que suele haber en las funciones de una gran organización lleva a buscar la mayor especialización posible en su desempeño. Como consecuencia aparecen departamentos de apoyo, asesoría y control; a su vez, las estructuras crecen verticalmente (niveles jerárquicos), lo que lleva a que se tamice la información, en ocasiones a tal grado que la alta dirección pierde la visión de qué pasa en los niveles operativos, pues es posible que sólo reciba información previamente procesada y resumida.

A mayor crecimiento mayor burocratización (en el sentido de aumento en los trámites, papeleo y áreas a las cuales reportar), lo que afecta la posibilidad de éxito de los modelos participativos, ya que limita la creatividad individual debido a la existencia de la excesiva normatividad con que la gran organización trata de controlar el desempeño de sus miembros. Muchas empresas grandes tienen que reorganizarse constantemente para mejorar su desempeño mediante la simplificación de su funcionamiento, o bien, estableciendo áreas corporativas que se encargan del diseño de la normatividad y políticas que deberán seguir todas las empresas afiliadas.

Las empresas pequeñas requieren de una estructura más simplificada, lo que les da la ventaja de mayor flexibilidad. Por ejemplo, en la pequeña empresa es muy común que el dueño atienda de forma personal a sus clientes y responda inmediatamente a la demanda de su mercado.

Ambiente

La estabilidad del medio ambiente influye en el tipo de estructura de la organización. Cuando el ambiente que rodea a la organización es altamente predecible debido a que hay pocos cambios en él, la empresa puede fácilmente ajustarse a estructuras organizacionales centralizadas, con comunicación a través de los niveles jerárquicos y a trabajar con procedimientos claramente establecidos y políticas rígidas. En contraste, cuando el entorno de la organización es inestable y, hay cambios rápidos e impredecibles, la organización requiere de mayor flexibilidad interna que le permita responder adecuada y prontamente a los cambios externos. En estas condiciones, habrá mayor delegación de autoridad

para la toma de decisiones, la comunicación será más amplia y los procedimientos de trabajo y normatividad tenderán a ser más flexibles.

Los países atrasados en su desarrollo son más propensos a tener cambios constantes y son menos estables en su normatividad y políticas fiscales; en ocasiones los niveles de inflación monetaria rebasan la posibilidad de las empresas para planificar su crecimiento, esto hace el futuro de las mismas más incierto. En un caso real, que el autor vivió, un ingeniero de una empresa del sector público nos comentó que le resultaba más fácil ganar una apuesta que lograr que su red de camino crítico se comportase de acuerdo con lo planeado, esto por diversas causas, entre las cuales se encontraban: incumplimiento de los proveedores, posible escasez temporal de insumos, cambios políticos y jurídicos, entre otros.

De hecho, una mayor estabilidad en el ambiente hace que la organización funcione en forma más bien mecánica, en tanto que a mayor inestabilidad, la organización tendrá características más bien orgánicas; es decir, requieren mayor coordinación para enfrentar el medio ambiente.

CUADRO 1. Principales representantes de las escuelas Administrativas.

ENFOQUE	TEORÍA	PRINCIPALES REPRESENTANTES
Enfoque Clásico	Administración Científica	Taylor, Ford, Emerson.
	Teoría Clásica	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Emerson.
Enfoque Humanístico	Teoría de las relaciones humanas.	Mayo, Follet, Roethlisberger, Lewin, French.
Enfoque estructuralista	Teoría de la Burocracia.	Weber, Merton, Selznick, Gouldner
	Teoría Estructuralista	Etzioni, Thompson, Blau, Scott.
Enfoque Neoclásico	Teoría Neoclásica	Drucker, Koontz, Terry.
Enfoque Sistemático	Desarrollo organizacional.	Laurence, Argyris.
	Teoría de los Sistemas	Katz, Kahn, Jonson
	La cibernética	Norbert Wiener
	Teoría Matemática	Shanon y Weaver
Enfoque Contingencial	Teoría Contingencial	Thompson, Lawrence, Lorsch

Fuente: Idalberto Chiavenato, 2000.

5.1.3. Herramientas Administrativas

Las herramientas administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Actualmente, la sociedad está en una época de información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que faciliten el funcionamiento del sistema empresarial. Las técnicas o herramientas gerenciales se pueden aplicar desde el entorno intrínseco de la organización. Existen técnicas que recogen información del exterior hacia el interior de la empresa constituyendo así una serie de inputs o entradas las cuales la empresa puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento⁴.

- **Tipos de Herramientas Administrativas**

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.⁵

- Procesos Sencillos.
- Menores costos.
- Mayor satisfacción de los clientes.
- Mejor clima organizacional⁶.

DOWNSIZING: Es un conjunto de actividades emprendidas por los niveles de dirección, para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la

⁴ RAMIREZ PADILLA, David. Contabilidad administrativa, 1995. En: <http://administracionenteoria.blogspot.com.co/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

⁵ Manganelli Raymon L. y Klein Mark, the Reengineering Handbook. Amacon, 1994.

⁶ Rodenes Arango, Puig Torralba. REINGENIERIA DE PROCESOS Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA. Universidad Politécnica de Valencia. 2003. Pág. 10

organización. Representa una estrategia que afecta el tamaño de la fuerza laboral de la compañía y, sus procesos⁷.

- Incremento de la productividad.
- Facilita la comunicación.
- Promueve el emprendimiento.
- Se toman decisiones rápidamente.

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.

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 organizacionales⁸.

- Innovación, Motivación y concentración en los procesos.
- Trabajo en equipo.
- Promueve la Competitividad.
- Aumento de la productividad.

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 perfectos⁹.

- Optimización y control de procesos.

⁷ Universidad De Costa Rica Sede De Guanacaste Informática Empresarial-5200 Fundamentos De Las Organizaciones. En Liberia, 22 de setiembre del 2010. En: <http://es.scribd.com/doc/68827820/Downsizing-Rightsizing>.

⁸ Michael J. Spendolini. Benchmarking, Primera edición, 1994. Grupo Editorial Norma.

⁹ Evans James R., Lindsay William M. Administración y control de la calidad. Séptima Edición 2008. Cengage Learning.

- Disminuyen los defectos en los productos.
- Mejora en la satisfacción del cliente.
- Crecimiento comercial y rentabilidad.
- Mejora la comunicación y el trabajo en equipo

5.1.4. Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard)

Hoy en día las Organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

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, y la formación y crecimiento¹⁰.

Una de las ventajas que trae esta herramienta para las empresas es la posibilidad de crear una visión general de su negocio y medir sus procesos internos y externos para que una vez identificados puedan controlarlo¹¹.

Orígenes del Balanced ScoreCard o CMI

El CMI fue desarrollado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, viendo la luz en febrero del año 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review. Con el objetivo de introducir la mesurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionado a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.

El CMI tiene como objetivo incidir en la gestión empresarial a través de cuatro ejes o perspectivas, estas son:

¹⁰ Vall Antonio, Gestión 2000, En: <http://www.mercadeo.com>

¹¹ Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press. Rohm, Howard , "A Balancing Act", Performe Magazine.En: http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm

Desarrollo y aprendizaje: con el objetivo de analizar si el modelo de negocio de la compañía puede seguir incrementando variables de negocio como la facturación, el beneficio o el crecimiento orgánico.

Aspectos internos del negocio: seleccionar cuáles son los matices diferenciadores de la compañía dentro del sector en el que desarrolla su actividad, determinando cuáles son sus ventajas competitivas y el establecimiento de una hoja de ruta para explotarla.

Relación con el cliente: el cliente es el centro del sistema, y como tal se debe mostrar una alta sensibilidad hacia la opinión que se formen estos sobre la compañía.

Aspectos financieros: que a su vez tiene el objetivo de crear valor para los accionistas, que deben ser compensados por su confianza inversora¹².

¹² Clave Economica. 2011. En: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>

CUADRO 2. Perspectivas Balanced ScoreCard

PERSPECTIVA	DETALLE	INDICADORES SUGERIDOS
Financiera	Es el punto de partida del BSC y en el cual se plantean objetivos financieros que guardan relación con el ciclo de vida de la empresa: introducción, crecimiento, madurez y declive.	Volumen de ventas, rentabilidad del período y punto de equilibrio, entre otros.
Clientes	Son la propuesta de valor a los clientes y el posicionamiento en los segmentos de mercado escogidos. En esta perspectiva se decide qué, a quién y cómo vender.	Satisfacción del cliente, participación de mercado, retención de cliente, entre otros.
Procesos Internos	Implican los procesos críticos que la empresa empleará para cumplir con la propuesta de valor a los clientes. Se consideran procesos como el diseño y desarrollo del producto, la fabricación, el marketing, el servicio de postventa, entre otros.	Calidad, tiempo de respuesta, costos de producción, productividad, tiempo de espera.
Aprendizaje	Se refiere a todo aprendizaje generado y permite evaluar competencias estratégicas, tecnologías y aspectos de cultura corporativa requeridos para un buen desempeño a largo plazo.	Satisfacción de los empleados, nivel de entrenamiento, disponibilidad de información, entre otros.

Fuente: Kaplan y Norton, 2009

Elaboración Propia.

Como lo ha expuesto Kaplan y Norton para que una empresa sea exitosa ya no es suficiente poseer una información financiera, gracias a sus hallazgos se hace necesario que se estudien todas las variables que encierran una empresa tanto en su entorno interno como externo. Según las perspectivas que maneja el cuadro de mando integral cada una de ellas posee ciertas características las cuales se evaluarán a continuación:

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**

Hace referencia a lo que los accionistas esperan de la empresa partiendo de la creación de valor. Su objetivo es dar respuesta a las expectativas que se plantee cada accionista y para ello se tendrán que definir los objetivos estratégicos como el de incrementar los ingresos, maximizar el valor agregado entre otros, y de igual manera definir los indicadores que permitan de algún modo responder a estas expectativas financieras , entre los cuales se podrán utilizar los siguientes.

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Margen de operación.
- Ingresos.
- Rotación de activos
- Retorno de Inversión (ROI) entre otros.

- **PERSPECTIVA DE CLIENTES**

Esta perspectiva como su nombre lo dice se enfoca en responder las expectativas de los clientes en cuanto a calidad, precios, disponibilidad entre otros. De la manera en que se enfoquen los objetivos dependerá la generación de ingresos y esta ayudara a que la perspectiva anterior logre alcanzar satisfactoriamente todos los objetivos propuestos.

Indicadores que puede emplear esta perspectiva se encuentran:

- Satisfacción del cliente.
- Incremento de Clientes
- Mercado
- Rentabilidad de los Clientes.

- **PERSPECTIVA DE CONTROL INTERNO**

Para alcanzar los objetivos e indicadores de esta perspectiva se hace necesario en lo posible ya tener muy en claro las perspectivas de clientes y financiera. Se deben identificar los objetivos y estrategias que asocien los procesos claves de la empresa desarrollando la cadena de valor.

Los indicadores de esta perspectiva más que genéricos deben acoplarse a la naturaleza de los procesos propios de la empresa como podrían ser:

- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción.
- Eficiencia en el uso de los Activos, entre otros.

- **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE**

Esta perspectiva considera que los objetivos y los indicadores deben mejorar el desempeño de la empresa, a través de nuevas inversiones las cuales ayudaran a que se cree un mayor valor futuro, el cual reflejara la capacidad que tiene esta para adaptarse a las nuevas realidades cambiantes siendo cada vez mejor.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva se encuentran:

- Satisfacción del Personal
- Buen desarrollo de trabajo en equipo
- Capacitación constante al personal
- Clima Organizacional
- Desarrollo de competencias claves
- Entre otras.

5.1.5. Modelo de “las Cinco Fuerzas” de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*¹³.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

¹³ The Michael Porter Trilogy: *Competitive Strategy*, *Competitive Advantage*, the *Competitive Advantage of Nations* – 1998

- **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- **Economías de Escala**

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

- **Diferenciación del Producto**

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la precepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

- **Inversiones de Capital**

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en

la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí Sun Tzu nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes."

- **Desventaja en Costos independientemente de la Escala**

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

- **Acceso a los Canales de Distribución**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, entre otros, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

- **Política Gubernamental**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

5.2. MARCO HISTÓRICO

5.2.1. Historia del Cuadro de Mando Integral

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Desde la década de los 60 algunas empresas francesas usaron el cuadro de mando o tablero de control para medir sus indicadores financieros, estos les permitía controlar los objetivos que se tenían establecidos tanto a corto como a mediano plazo, dejando de lado la capacidad para tomar decisiones en cuanto a su estructura, su visión y lo que se esperaba de la empresa a nivel interno.

A principios de los años 90 los profesores de la Universidad de Harvard, David Norton y Robert Kaplan, después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, vieron la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- Información Financiera y No Financiera.
- Información Interna e Información Externa.
- Información sobre los resultados Actuales y los Futuros.

Sin dejar a un lado que se vieron en la obligación de establecer objetivos, indicadores y metas que ayudaran a evaluar el desempeño de la empresa

atraves de sus cuatro perspectivas, desplazando así los métodos tradicionales los cuales se basaban únicamente en la información financiera.

Algo que también es interesante del Balanced Scorecard es su enfoque, que no es solamente financiero, este método indica los pasos o instrucciones necesarias para alcanzar, además del éxito económico, la satisfacción de todas las partes involucradas en una organización: empleados, clientes, accionistas y el logro de los objetivos estratégicos; detectando y solucionando a su vez, todos aquellos problemas e inconvenientes que impiden el progreso.

- **Orígenes del Balanced ScoreCard (BSC)**

Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores, pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, sólo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

"La diferencia importante del Tableau de Bord con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no

seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En el BSC es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC¹⁴.

Debido a que las empresas viven en constante cambio se hace necesario implementar nuevos modelos administrativos que ayuden a tomar decisiones más acertadas y con ello mejorar la rentabilidad y solidez de la empresa. Una de las herramientas gerenciales que en los últimos años ha generado un impacto más positivo es el Balanced Scorecard, el cual es utilizado para implementar estrategias, pero antes de crear estas estrategias se hace necesario definir su visión y sus objetivos lo que le ayudara a identificar así con mayor claridad las opciones estratégicas necesarias para alcanzar las metas que le permitirán tener éxito a lo largo de su trayectoria.

5.2.2. Historia del café

La expansión del cultivo del café en diversos continentes la iniciaron los holandeses para no tener que depender de los árabes. Los holandeses lograron acceder a las semillas y fueron quienes desarrollaron los primeros cultivos intensivos en la India y en Ceilán.

Se cree que los holandeses también fueron quienes introdujeron el cultivo a Suramérica en 1714 en la Guayana Holandesa (hoy Surinam). Los primeros arbustos de café llegaron a las islas del Caribe a comienzos del siglo XVIII llevados por los franceses, y de allí pasó a Brasil y Colombia, donde se consolidó como un cultivo importante en el Siglo XIX.

Los primeros cultivos de café crecieron en la zona oriental del país. En 1835 tuvo lugar la primera producción comercial y los registros muestran que los primeros 2.560 sacos se exportaron desde la aduana de Cúcuta, en la frontera con Venezuela

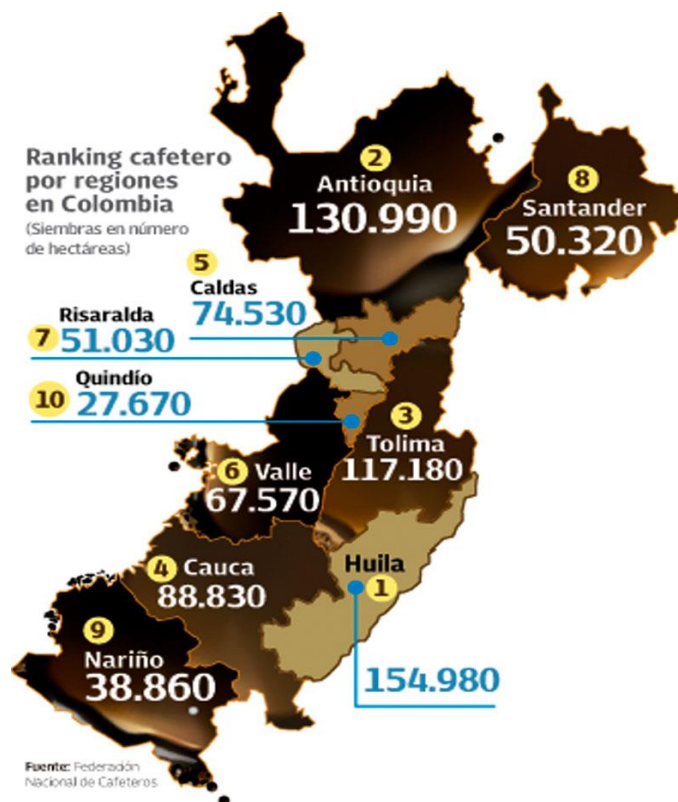
¹⁴Origen Balanced Scorecard. En: www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/2004

En el siglo XVIII, en el contexto de la Revolución Industrial, y en especial en el siglo XIX, se generaron los mayores avances en el procesamiento del café debido al auge de métodos mecánicos de tueste, molienda y preparación. A principios del siglo XX se desarrollaron también métodos de conservación y empaque.

5.2.3. Historia del café en Colombia

Cuando se habla de café en el mundo es casi imposible no reconocer a Colombia como uno de los mayores exportadores, y pese a que en los últimos años la producción de café ha bajado notablemente, aún es uno de los productos que más exporta Colombia.

Gráfica 1. Mapa de regiones de Colombia dónde se produce más café.



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros. 2010

El mapa cafetero en Colombia ha sufrido grandes modificaciones ya que el llamado eje cafetero (Quindío, Risaralda, Caldas) que en tiempos anteriores eran los pioneros indiscutibles del sector, poco a poco fueron destronados por departamentos que han implementado nuevas estrategias entre los cuales se encuentra el departamento del Huila quien es en este momento el departamento pionero en todo lo referente al sector cafetero en Colombia sin dejar de mencionar que el segundo lugar lo ocupa el departamento de Antioquia.

Todo lo contrario sucede en el departamento del Valle del Cauca el cual llegó a tener alrededor de 90.000 hectáreas de cultivo pero y quien para el 2014 ocupo solo una superficie de 67.570 hectáreas. Esta reducción se debió a gran medida a la crisis de precios que ha soportado en la última década sin dejar de mencionar que cada vez los costos de producción son mucho más elevados debido a los fuertes cambios climáticos los cuales han obligado a los productores de café a decidir incursionar en nuevos mercados agrícolas entre los cuales se destacan plátano, aguacate y cítricos los cuales son productos que han mejorado su economía¹⁵.

Al momento de que los caficultores Vallecaucanos decidieron reducir las hectáreas de producción las trilladoras se vieron afectadas enormemente ya que no disponían de las materias necesarias para poder realizar sus actividades comerciales viéndose algunas en la penosa obligación de cerrar sus puertas dejando con esto un sin número de desempleados.

Caicedonia Valle desde la década de los 40 inicio su proceso de comercio de café pero eran los mismos caficultores los que se encargaban de trillar el café de manera tradicional en donde toda la familia se involucraba en el proceso para así obtener un producto de calidad el cual aumentara los ingresos de la familia. Con el pasar del tiempo y gracias a la creciente demanda de café se vieron en la obligación de crear empresas que se dedicaran de manera comercial al proceso de trilla de café es así como nacen diferentes trilladoras entre las cuales destaca la “Trilladora La Mariela” una de las mas grandes que tuvo en municipio y la cual genero muchos empleos en donde las mujeres fueron las mas beneficiadas ya que eran ellas las encargadas de escoger y trillar el café que provenia de diferentes sectores de caicedonia y de sus alrededores.

Pero debido a las constantes variaciones del precio del café y a que los productores se dedicaron a otros cultivos muchas de ellas debieron cerrar sus

¹⁵<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/mapa-cafetero-colombia-cambia-grano-grano>.

puertas quedando en la actualidad la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle la cual contaba con un gran número de operarias las cuales se encargaban de manejar de manera manual todo lo relacionado a la escogueduría y trilla del café.

5.2.4. Historia de la trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle

La trilladora de café “Cafecai Ltda.” se encuentra ubicada en el municipio de Caicedonia, departamento del Valle del cauca siendo este municipio uno de los más jóvenes del departamento. En 1910 tomó el nombre de Caicedonia en honor del Doctor Lisandro Caicedo, quien fuera uno de sus fundadores, y en 1923 se elevó a categoría de municipio. El territorio es montañoso, y esta bañado por los ríos La Vieja, Pijao y Barragán, lo que ha llevado a que en los últimos años se le vea gran desarrollo organizacional y gran fomento empresarial, debido a sus amplios recursos naturales¹⁶.

Su principal actividad económica es la agricultura, en la que sobresalen los cultivos de café. No obstante se ha diversificado con cultivos de: plátano, caña panelera, yuca, maíz, banano, sorgo, soya, aguacate, frutas en especial los cítricos y hortalizas como el tomate. Otras actividades son la ganadería y el comercio.

Debido a su principal actividad económica, Caicedonia hace parte del paisaje cultural Cafetero. El Paisaje Cultural Cafetero colombiano es un ejemplo excepcional de un paisaje cultural productivo y sostenible que es el resultado del esfuerzo de varias generaciones de familias campesinas que, por más de cien años, han acumulado saberes para adaptar el cultivo de café en pequeñas parcelas a las difíciles condiciones del entorno, obteniendo uno de los mejores productos del mundo y desarrollando una fuerte identidad cultural.

La trilladora de café “Cafecai Ltda.” se encuentra ubicada en la calle 6 No 11-63 barrio las Américas, fue creada como sociedad limitada en el año de 1993, siendo socios el señor José Emilio Yepes Rivas identificado con cedula de ciudadanía No 71.653.171 de Medellín el cual es dueño de 1250 cuotas del capital social las cuales corresponden al 50 % y la señora Diana Marcela Herrera Giraldo

¹⁶ Federación Nacional de Cafeteros, 2012. En: www.paisajeculturalcafetero.org.co

identificada con la cedula de ciudadanía No 30.323.771 de Manizales la cual es dueña de 1250 cuotas las cuales corresponden al otro 50 % del capital social.

En el año de 1999 la señora Diana Marcela Herrera Giraldo ofrece en venta sus 1250 cuotas correspondientes al 50 % del capital social al señor Carlos Hernán Álzate Valencia identificado con la cedula de ciudadanía No 94.250.520 expedida en Caicedonia Valle quien en la actualidad aun es socio del señor José Emilio Yepes Rivas según consta mediante escritura pública No 372 de Junio 07 del año 2000.

Se encuentra registrada ante la Cama de Comercio de Sevilla y su número de identificación tributaria (NIT) es 800.211.218-6; la actividad económica que ejerce la trilladora es la 1561. Como toda sociedad debe cumplir con ciertas responsabilidades tributarias como lo son el impuesto de renta y complementarios como régimen ordinario, es responsable de retención en la fuente a titulo de renta y de timbre así como de reporta información exógena a la DIAN. Su objeto social es el de comercializar, vender y exportar café siempre y cuando cumpla con la normatividad vigente.

Cabe resaltar que es la única trilladora con la que cuenta el municipio de Caicedonia, por esta razón es la que ha impulsado el manejo y comercialización del café en este municipio.

5.3. MARCO CONCEPTUAL

Mediante la realización de la monografía aplicada, se hizo necesario conceptualizar diferentes términos que fueron considerados de gran importancia para el desarrollo del trabajo y que ayudaron a tener más comprensión acerca de la realización del Balanced ScoreCard.

Administración: Es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos¹⁷.

¹⁷ Conceptos y definiciones 2013. En: <http://www.significados.com/administracion/>

Balanced ScoreCard: “El Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) es una metodología que permite transmitir las estrategias definidas por una organización de manera clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, a la vez que posibilita la traducción de dichas estrategias en objetivos, indicadores y acciones concretas”¹⁸.

Diagnóstico Empresarial: Hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos.

Como en la mayoría de campos, existen multitud de diagnósticos para las empresas, algunos se centran únicamente en estudiar los procesos de producción y los consumidores, o incluso, en procesos de venta, entre muchos otros. Estos diagnósticos se realizan a través de metodologías específicas que permiten conocer todos esos detalles concretos de la compañía, lo que la sitúa como una herramienta necesaria y recomendada¹⁹.

Estrategia empresarial. Es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro²⁰.

Estructura Organizacional: Es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Es por tanto la estructura organizacional de la empresa u organización la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales²¹.

¹⁸ Unal, 2005, p.25.

¹⁹ Comunidad de emprendedores 2016. En: www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/

²⁰ GRUPO ALBE CONSULTORÍA S.A 2016.

²¹ Enciclopedia Financiera 2016.

Herramientas administrativas: Las herramientas administrativas (HA) fueron desarrolladas principalmente para utilizar datos verbales y provienen de métodos convencionales utilizados en otros campos. Las Herramientas Administrativas (HA) fueron introducidas en Japón en 1977 por el Comité para el Desarrollo de Herramientas de TQC, bajo la dirección del Profesor Yoshinobu Nayatani, de JUSE. Este comité estudió más de 30 herramientas seleccionadas de diferentes técnicas de creatividad y administración; como, la investigación de operaciones, ingeniería de valor, etc. Todas fueron utilizadas y examinadas en actividades de control y mejora de la calidad en diferentes empresas, generándose muchos y variados ejemplos. Después de este proceso de prueba y error y en base a la experiencia ganada, se establecieron las siete herramientas administrativas, todas mejoradas y acorde a un objetivo²².

Indicadores de Gestión: Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados²³.

Mapa estratégico. Es la representación gráfica los objetivos estratégicos de una organización tomando en cuenta cada una de las cuatro perspectivas del Dr. Kaplan y el Dr. Norton (Financiera, de Mercado / Clientes, de Procesos y de Desarrollo Humano y Tecnológico) que se van correlacionando para lograr la visión, la misión y la disciplina de negocio de una organización²⁴.

5.4. MARCO LEGAL

Se hace necesario para la creación de cualquier tipo de empresa contar con diferentes leyes y normas que hacen que estas funcionen de manera adecuada, de acuerdo a lo que rige la norma y así tener un óptimo funcionamiento, para lo

²² Herramientas administrativas 2011. En: www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/administrativas.html

²³ Gerencia y negocios 2001. En: www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

²⁴ Grupo Albe 2013. En: planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial

cual se mencionan algunas que rigen tanto la creación de empresa como todo lo necesario para el manejo y comercialización de productos, en este caso el café.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Título XII del régimen económico y de la hacienda pública. Art. 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común.

NORMA TÉCNICA NTC COLOMBIANA 5181: Buenas prácticas de manufactura para la industria del café.

NORMAS DE COSTOS. La contabilidad de costos es reglamentada por el artículo 39 del decreto reglamentario 2649 de 1993 lo define así: “Los costos representan erogaciones y cargos asociados clara y directamente con la adquisición o la producción de bienes o la prestación de los servicios, de los cuales el ente económico obtuvo un ingreso”.

LA LEY 9 DE 1991: y con el Capítulo XIII del Título VII del decreto 2685 de 1999, el Comité Nacional de Cafeteros estableció los requisitos para la inscripción de tostadoras, trilladoras y fábricas de café soluble en el país.

LEY No. 1314 DEL 13 JULIO 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

LEY 1607 DE 2012. Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones" o lo que es lo mismo, la reforma tributaria del 2012. Que desarrollan diferentes aspectos como el impuesto de renta para personas naturales que sufre un cambio sustancial, el impuesto de renta para personas jurídicas, se crea el impuesto llamado CREE que reemplaza los aportes parafiscales aunque no del todo por cuanto los aportes parafiscales seguirán vigentes para algunos casos.

LEY 43 DE 1990 (Diciembre 13). Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones.

LEY 99 DE 1993 (Diciembre 22): por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.

LEY 76 DE 1927 (noviembre 16): Sobre protección y defensa del café

DECRETO 2811 DE 1974(diciembre 18): Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.

DECRETO 1173 DE 1991 (Mayo 6):“Por el cual se expiden normas sobre regulación de la política cafetera y se dictan otras disposiciones”.

DECRETO No 410 DE 1971 (27 MARZO): por el cual se expide el código de comercio el cual contiene en el título V todo lo relacionado con las sociedades de responsabilidad limitada.²⁵

RESOLUCIÓN 01 DE 2002: del Comité Nacional de Cafeteros que reglamenta los trámites de inscripción.

RESOLUCIÓN No 1 DE ENERO 22 DE 2002: creada por LUIS IGNACIO MUNERA CAMBAS por la cual se modifican los requisitos para la inscripción de trilladoras en el territorio colombiano, la cual contiene todo lo relacionado con los límites de tiempo así como suspensión, cancelación y renovación de las mismas.

RESOLUCIÓN REGLAMENTARIA No. 05 DE 2015: del Comité Nacional de Cafeteros de Colombia, las personas naturales o jurídicas que quiera exportar

²⁵Código de Comercio de Colombia. Decreto No. 410 27 de marzo de 1971.
En: <http://incp.org.co/Site/2012/legislativa/l2410.pdf>

Café Verde o Procesado, deberán registrarse como Exportadores de Café en el Registro Nacional de Exportadores de Café que administra la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

RESOLUCIÓN 05 DE 2015: del Comité Nacional de Cafeteros. Por medio de esta resolución se adopta la reglamentación para los trámites de inscripción y para el control y la administración del Registro de Exportadores de Café de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en su condición de administradora del Fondo Nacional del Café.²⁶

RESOLUCIÓN 5 DE 2002: creada RODRIGO MUNERA ZULUAGA la cual modifico la resolución n 02 de 2002 establece todo lo relacionado a como los requisitos mínimos de calidad para la exportación de café verde en almendra los siguientes para la variedad Café Excelso²⁷.

²⁶ Resolución 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros. En: www.cafedecolombia.com/clientes/es/regulacion_nacional/exportadores/

²⁷([http://www.cafedecolombia.com/static/files/Resolucion%205%20de%202002%20\(Calidades%20Exportacion\).pdf](http://www.cafedecolombia.com/static/files/Resolucion%205%20de%202002%20(Calidades%20Exportacion).pdf))

6. METODOLOGÍA

La metodología del presente proyecto es cuantitativa, ya que se centró en definir las técnicas, los métodos y los procedimientos que se utilizaron para realizar la recolección de información con la cual se podrá dar respuesta o alcanzar un resultado valido para dar solución al problema planteado.

6.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se utilizó para dar alcance a los objetivos propuestos en donde se le va a dar una mejora a la trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle fue descriptivo. Según Sabino (1986) “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”.

Por lo antes mencionado, la investigación se basó en describir las situaciones propias de la empresa y los comportamientos del personal que en ella labora, de igual manera se identificaran las diferentes variables que encierran el modelo administrativo de la trilladora, con la finalidad de poder integrarlas y luego de ello analizar los resultados se podrá determinar cómo se deberán estructurar las diferentes perspectivas, objetivos, metas e indicadores, a las cuales hace alusión el cuadro de mando integral²⁸.

6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se utilizó para realizar esta investigación fué inductivo, Según Carlos Méndez el método inductivo se entiende como un “proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el

²⁸ FERNANDEZ, Baptista. “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir” (p.243). 1998. En: <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>

propósito de llegar a conclusiones y premisas que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada²⁹”

Este método se utilizó debido a que no parte de supuestos teóricos sino que lo que busca es conceptualizar la realidad con base en la información y a los datos obtenidos.

El método inductivo permitirá reconocer la situación actual de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle, a través de la identificación de sus fortalezas y debilidades, su estructura organizacional sus departamentos y la manera de cómo operan obteniendo así toda la información necesaria para crear el mapa estratégico y de ese modo llegar al diseño del cuadro de mando integral.

6.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

6.3.1. Fuentes

- **PRIMARIAS:** Se refieren a la información oral y escrita que se recopilará directamente, por tanto se contará con el apoyo de personal administrativo tales como el gerente, el contador y cada uno de los jefes de área de la trilladora.
- **SECUNDARIAS:** Esta información será obtenida de los diversos autores y temas a los que se refieren en la bibliografía; libros, revistas, investigaciones, tesis, páginas de internet, entre otras. Esta información se obtendrá a través de medios como la biblioteca, informes y artículos suministrados por la empresa Trilladora de café “Cafecai Ltda.”

6.3.2. Técnicas

Las técnicas de investigación que se emplearán para realizar el anteproyecto en la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia serán las siguientes:

²⁹ Ibid, p 131.

Entrevistas: En el caso de la Trilladora, mediante reunión con la parte administrativa, se realizan diferentes preguntas acerca de la situación actual de ésta.

Encuestas: La encuesta, en este sentido, es preparada para determinar cuáles son los métodos más pertinentes para otorgarle rigurosidad y confiabilidad a la información de la trilladora, de modo que los datos obtenidos sean representativos para el diseño del cuadro de mando y de este modo poder realizar cada uno de los indicadores³⁰.

ANÁLISIS DOCUMENTAL: realizadas al talento humano y de todas las áreas funcionales de la empresa, con las que se podrá establecer los lineamientos que permiten determinar el grado de conocimiento en cuanto a las funciones de la misma, y así poder iniciar el proceso de diseño del Balanced Scorecard. Estas deben ser de tipo cerradas.

REFERENTE BIBLIOGRÁFICO: Los registros e informes, mediante los cuales se pueden estudiar y analizar los indicadores de la empresa y así obtener una información más detallada, siendo ésta el complemento para el proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral.

³⁰ <http://www.significados.com/encuesta/2013>

7. ESTRUCTURA DE UN MODELO BALANCED SCORECARD PARA LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAI LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE

Debido a los constantes cambios a los que se deben enfrentar las empresas de los diferentes sectores económicos del país en cuanto a aspectos económicos, tecnológicos, productivos entre otros, es que se hace necesario buscar herramientas que faciliten los procesos administrativos y financieros, los cuales son de gran importancia al momento de tomar decisiones que afectaran de manera positiva o negativa el rendimiento de la empresa.

Es así como se planteó realizar a la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle un modelo administrativo que abarcara las diferentes áreas de la trilladora con relación a los factores internos y externos de la misma. De esta forma se pensó que con la estructuración del modelo Balanced ScoreCard la trilladora de café, tendría las herramientas necesarias para mejorar en los puntos clave y así obtener un mejor rendimiento siendo más eficiente y eficaz en sus procesos y de esta manera lograr un reconocimiento como una de las mejores trilladoras a nivel regional.

7.1. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR DE LAS TRILLADORAS DE CAFÉ EN COLOMBIA Y EL VALLE DEL CAUCA

Uno de los sectores más influyentes en la economía de Colombia desde hace muchos años ha sido la producción de café, el cual ha sido reconocido como uno de los mejores cafés a nivel mundial. Debido a las altas producciones de café, los caficultores se vieron en la obligación de crear empresas que realizaran los procesos industriales. Es así como las trilladoras de café empezaron a ser muy importantes al momento de realizar exportaciones a los diferentes países del mundo.

Para entender mejor a la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, se hizo necesario realizar un análisis del sector de las trilladoras en un ámbito nacional y departamental con la cual se obtuvo la información necesaria para estudiar las variables que afectaban a la trilladora en cuanto a sus procedimientos y procesos.

- **Principales productores de café del mundo**

El mayor productor de café del mundo sigue siendo Brasil, a pesar de que Vietnam consiguió recientemente la segunda posición en el mercado gracias a las grandes cantidades de café Robusta que produce.

En el siguiente cuadro pueden verse los principales países productores de café del mundo en el año 2015 ordenados según el porcentaje de producción mundial:

CUADRO 3. Principales productores de café del mundo en el año 2015

Puesto	País	Producción (en miles de Kg)	% de producción mundial
1	Brasil	2.594.100	30,16%
2	Vietnam	1.650.000	19,18%
3	Colombia	810.000	9,42%
4	Indonesia	660.000	7,67%
5	Etiopía	384.000	4,46%
6	India	350.000	4,07%
7	Honduras	345.000	4,01%
8	Uganda	285.000	3,32%
9	México	234.000	2,72%
10	Guatemala	204.000	2,37%
11	Perú	192.000	2,23%
12	Nicaragua	130.000	1,52%
13	Costa de Marfil	108.000	1,26%
14	Costa Rica	89.520	1,04%
15	Kenia	50.000	0,58%
16	Tanzania	48.000	0,56%
17	Papúa Nueva Guinea	48.000	0,56%
18	El Salvador	45.701	0,53%
19	Ecuador	42.000	0,49%
20	Camerún	34.200	0,40%

Fuentes: International Coffee Organization 2015 (www.ico.org).

En línea con la producción, las exportaciones de café de Colombia crecieron en el último año (septiembre-agosto) y se ubicaron en 12,4 millones de sacos de 60 kilos, un 3% más que los 12 millones vendidos en el exterior en igual lapso anterior³¹.

Bogotá, septiembre 5 de 2016 (Prensa FNC) – Pese a la reducción en la cosecha por efectos del pasado fenómeno de El Niño, sumados a las consecuencias del paro de transporte que duró más de 40 días y que retrasó la salida de café a los puntos de compra y hacia los puertos, Colombia produjo 14 millones de sacos de 60 kilos de café verde, un seis por ciento más que igual periodo anterior.

Por su parte, en lo corrido del año (enero-agosto) la producción registrada de café supero los 8,83 millones de sacos de 60 kilos, un 2% menos frente a los 8,97 millones de sacos producidos en igual periodo anterior.

En agosto de 2016 se produjeron 75 mil sacos de 60 kilos menos que igual mes de 2015, o 6% menos con respecto al millón 264 mil sacos producidos en agosto anterior.

CUADRO 4. Producción de café en Colombia en los últimos 12 meses.

PRODUCCIÓN DE CAFÉ 12 MESES (Sacos 60 Kilogramos)	
Septiembre 2015 - agosto 2016	14.033.000
Septiembre 2014 - agosto 2015	13.187.000
Variación	6%

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros 2016

³¹ Infocafé 2015. En: <http://www.infocafe.es/cafe/principales-productores-cafe.php>

PRODUCCIÓN DE CAFÉ AGOSTO 2016 (Sacos 60 Kilogramos)	
Agosto de 2016	1.189.000
Agosto de 2015	1.264.000
Variación	-6%

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros 2016

PRODUCCIÓN DE CAFÉ AÑO CAFETERO (Sacos 60 Kilogramos)	
Octubre 2015 - Agosto 2016	12.975.000
Octubre 2014 - Agosto 2015	12.275.000
Variación	6%

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros 2016

En línea con la producción, las exportaciones de café de Colombia crecieron en el último año (septiembre-agosto) y se ubicaron en 12,4 millones de sacos de 60 kilos, un 3% más que los 12 millones vendidos en el exterior en igual lapso anterior.

Sin embargo y como consecuencia del paro de transporte, las exportaciones de café en lo corrido del presente año (enero-agosto) retrocedieron un 4% llegando a 7,8 millones de sacos, 344 mil sacos menos que los 8,1 millones de sacos exportados durante los primeros ocho meses de 2015.

Entre tanto, en agosto las ventas externas de café crecieron 16% alcanzando los 1,2 millones de sacos, versus los 1,1 millones exportados en igual mes de 2015. Este crecimiento en las exportaciones refleja en buena medida el café represado en puerto como consecuencia del paro camionero y que no pudo salir en su totalidad en julio.

CUADRO 5. Exportaciones de Café en los últimos 12 meses.

EXPORTACIONES DE CAFÉ ÚLTIMOS 12 MESES (Sacos 60 Kilogramos)	
Septiembre 2015 - Agosto 2016	12.369.000
Septiembre 2014 - Agosto 2015	12.018.000
Variación	3%

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros 2016

EXPORTACIONES DE CAFÉ AÑO CORRIDO (Sacos 60 Kilogramos)	
Enero 2016 - Agosto 2016	7.804.000
Enero 2015 - Agosto 2015	8.148.000
Variación	-4%

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros 2016

EXPORTACIONES DE CAFÉ AGOSTO 2016 (Sacos 60 Kilogramos)	
Agosto de 2016	1.254.000
Agosto de 2015	1.078.000
Variación	16%

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros 2016

EXPORTACIONES DE CAFÉ AÑO CAFETERO (Sacos 60 Kilogramos)	
Octubre 2015 - Agosto 2016	11.284.000
Octubre 2014 - Agosto 2015	11.193.000
Variación	1%

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros 2016

Hoy en día el café no ocupa el lugar de importancia que tuvo desde los años 20's para la economía nacional. Atrás quedó la importante infraestructura que necesitó la producción nacional del café y el dinamismo propio que impulsó el desarrollo paralelo de este cultivo. Se puede afirmar que durante más de seis décadas la economía nacional giró en función del café siendo el mayor generador de divisas y empleo en mano de obra no calificada del país³².

Bajo estas circunstancias es comprensible porque Colombia volcó todo su esfuerzo en la producción y comercialización del mismo.

El café fue por muchos años nuestro principal producto y nadie puede negar que este producto nos permitiera en buena medida acceder al desarrollo que tenemos. Cabría añadir que verdaderamente exportábamos. Hasta muy adelantado el comercio del café, los cafeteros se limitaron a la exportación del grano, que a pesar de tener un proceso cuasi- agroindustrial, en términos absolutos no generaba un relevante valor agregado y en general la mayor parte del ingreso antes del consumo final, lo ganaban los importadores que lo molían, procesaban, empacaban y después de algún tiempo explotaron productos derivados del café, como licor, dulces, saborizantes, etc.

Este comportamiento típico de nuestros empresarios, las políticas estatales de comercio exterior, el no atreverse a encontrar mejoras y no generarle mayor valor agregado a los productos -ni hablar del petróleo si queremos generalizar más este argumento-, nos ha convertido sistemáticamente en una nación dependiente de los flujos irregulares de divisas generadas por las fluctuaciones características de la exportación de bienes del sector primario.

Sumiéndonos en un altísimo grado de dependencia, perdiendo la oportunidad de un mayor crecimiento económico que se traduciría muy seguramente en mayor desarrollo para nuestro país. Por esta razón afirmo que Colombia aún es una

³² Federación nacional de cafeteros 2016.

nación con mentalidad cafetera, mentalidad que hay que armonizar con las actuales tendencias, para poder acceder a alguna porción digna de los beneficios de la internacionalización.

- **Café en el Valle del Cauca**

El Valle del Cauca se ha caracterizado tradicionalmente por producir un excelente café en sus 39 municipios cafeteros, que tienen más de 66 mil hectáreas sembradas. Así mismo, se ha distinguido por fomentar en los productores buenas prácticas agrícolas, lo que ha permitido que estos produzcan un café con importantes estándares de calidad, generando actitudes hacia la conservación, aumentando así sus niveles de producción y obteniendo mejores precios.

Actualmente, adelanta programas para garantizar la sostenibilidad de las comunidades de la región, mejorando las fuentes hídricas y la calidad del agua en las microcuencas.

El Valle del Cauca se encuentra en pleno desarrollo de la Estrategia Nacional de Café Colombiano certificado 100% Sostenible, incorporando como línea base para la producción de cafés especiales la verificación 4C.

Dentro del concepto de Cafés Especiales en nuestro Departamento se vienen desarrollando programas de certificación y verificación en sellos y normas, que buscan proteger el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de nuestros caficultores. Con estos programas se observan cambios significativos en el compromiso de los caficultores por la Calidad del Café; así como el mejoramiento en cada una de las prácticas que se realizan en pos de obtener un café de Calidad consistente en taza. Dichos cambios se perciben desde la toma de decisiones a la hora de renovar los cafetales, ya que los Caficultores son más conscientes respecto a la adopción de variedades resistentes, la construcción de sus propios germinadores y almácigos para asegurar la calidad de los colinos que va a sembrar en su finca, de igual manera en las etapas siguientes de fertilización, cosecha, beneficio, selección y empaque.

Otro aspecto a resaltar es la concientización de nuestros caficultores por la defensa y el cuidado del medio ambiente, como parte fundamental de la sostenibilidad de la actividad cafetera, puesto que se hace más notorio el hecho de que ya reconocen las especies de aves y de árboles nativos, así como que velan por su conservación; se vislumbra entonces un equilibrio entre lo económico, lo ecológico y lo social, aspecto fundamental para las certificaciones³³.

La globalización de la economía y las nuevas tecnologías han cambiado el entorno competitivo de las empresas y la Trilladora de de Café “Cafecai Ltda.” no ha sido ajena a estos sucesos, enfocándose así en las estrategias a seguir para lograr ser mas competitivo en un mercado que cada vez exige muchas mas demandas a la hora de satisfacer las crecientes expectativas que tiene los clientes, esto depende en gran medida de las características del entorno y la capacidad que esta pueda tener de manejar eficientemente todo lo necesario para ser competitivo en el mercado.

Según Porter (1982), “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”.

Es muy importante realizar un analisis de las variables que definen la Trilladora de Café “Caifecai Ltda.” Para de esta manera organizar su estructura y tomar decisiones pertinentes en cuanto a su funcionamiento.

7.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAI LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE

Para la realización del diagnóstico de la situación actual de la Trilladora de Café “Caifecai Ltda.” de Caicedonia Valle, se hizo necesario entrevistar al señor José Emilio Yepes Rivas. Gerente de la trilladora, para obtener toda la información acerca del funcionamiento de la misma y así, mediante la aplicación de diferentes modelos administrativos que permitieron conocer sus procesos y su funcionamiento se logró identificar los posibles cambios dentro de cada una de las

³³ Federación Nacional de cafeteros 2016. En: valle.federaciondecafeteros.org/fnc/nuestro_cafe/category/118

áreas que le permitirían funcionar de una mejor manera, y de esta forma se pudieran tomar las decisiones necesarias y pertinentes que le ayudaran a elevar su posición y mejora continua en el mercado del café.

7.2.1. Matriz DOFA

La matriz DOFA permitió ofrecer un diagnóstico real de la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle, la cual indicó con claridad cuáles fueron sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, elementos que al tenerlos claros, generaron una visión global e integral de la verdadera situación que enfrenta la empresa.

CUADRO 6. Matriz DOFA

EXTERNO		INTERNO			
		FORTALEZAS	CODIGO	DEBILIDADES	CODIGO
		*Alto capital financiero para operar efectivamente. *Disponibilidad de la materia prima. *Exclusividad en el mercado regional. *Conocimiento constante de los procesos de transformación. *Buena calidad del producto. *Contribución al desarrollo social del municipio.	F1 F2 F3 F4 F5 F6	* Infraestructura limitada. * Variación constante en el precio del café. * Poca implementación del recurso tecnológico. * Cuenta con un único cliente. * Poco cumplimiento con la normatividad laboral. * Alto consumo de energía eléctrica.	D1 D2 D3 D4 D5 D6
OPORTUNIDADES	CODIGO	ESTRATEGIAS FO	CODIGO	ESTRATEGIAS DO	CODIGO
* Generación de empleo.	O1	Aprovechar la alianza estratégica con la que se cuenta para mantener alto el capital financiero.	F1 / O2	Mediante el aumento de la infraestructura, se podría generar aun más empleo.	D1 / O1
* Buena alianza estratégica.	O2	Fácil acceso a la materia prima, lo que permite que se convierta en un producto de fácil comercialización.	F2 / O3	Conseguir proveedores de diferentes partes y zonas, para mantener equilibrada la variación del café.	D2 / O2
* Producto de fácil comercialización.	O3	Constante mejoramiento en los procesos de café para que continúe siendo exclusivo en el mercado de la región.	F3 / O6	La aplicación de nuevos recursos tecnológicos, permitirán crear procesos internos que ayuden a la toma de decisiones.	D3 / O5
* Alternativas de generación de energía que contribuya al cuidado del medio ambiente.	O4	Mejora continua de procesos para crear alternativas de ahorro de energía.	F4 / O4	Tener un solo cliente, minimiza la posibilidad de expansión en el mercado, aunque es considerado como una buena alianza estratégica.	D4 / O2
* Creación de nuevos procesos internos.	O5	Mantener el alto nivel en la experiencia del café para mantener la buena calidad del producto.	F5 / O6	Conocimiento de cada uno de los temas en la actualidad del café, para cumplir a cabalidad la normatividad laboral.	D5 / O5
* Alto nivel de experiencia en manejo de café.	O6	Generación de empleo a mujeres cabeza de familia, que permite la contribución al desarrollo del municipio.	F6 / O1	Minimización de consumo de energía mediante diferentes alternativas de ahorro.	D6 / O4
AMENAZAS	CODIGO	ESTRATEGIAS FA	CODIGO	ESTRATEGIAS DA	CODIGO
* Variación en el clima.	A1	Creación de estrategias que permitan tener reservas del producto del café al momento de ocurrir cambios de clima.	F2 / A1	Ampliación de bodega de almacenamiento para tener más café en tiempos de cambios climáticos.	D1 / A1
* Incremento de los costos de producción.	A2	Mantener el buen capital financiero, para mitigar la época de los altos costos.	F1 / A2	Conseguir diferentes proveedores del café para mitigar la variación de los costos del producto.	D2 / A2
* Ingreso de nuevas tecnologías en el mercado.	A3	Mantener la imagen de la buena calidad del producto, para evitar el ingreso de los nuevos competidores.	F5 / A4	Ingreso de posibles clientes, para aumentar la producción, el empleo y así estar a la altura de la competencia.	D4 / A4
* Nuevos competidores.	A4	Constante actualización en los procesos de transformación del café, para el avance tecnológico.	F4 / A3	Estar a la vanguardia de algunas tecnologías, para ayudar a acelerar procesos.	D3 / A3
		Generación de más empleos, para ayudar al desarrollo social del municipio de Caicedonia mediante adquisición de nuevas tecnologías.	F6 / A3		

Fuente: Autoras propias.

Interpretación Matriz DOFA

Mediante la realización de la matriz DOFA, se pudo identificar cada uno de los puntos indispensables que hacen que sea necesario realizar observaciones a la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle y así poder mejorar aun más su funcionamiento.

La matriz DOFA, permitió que se tuvieran en cuenta los puntos más relevantes de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle y así poder dar un diagnostico más preciso, evaluando no solo los puntos débiles sino también los más fuertes que tiene la empresa, y así poder dar algunas sugerencias que le ayuden a sus administradores a tomar decisiones que influyan en su constante mejora.

Es necesario que la empresa conserve la alianza estratégica, ya que así puede mantener alto su capital financiero, lo que es considerado como el punto más fuerte de la Trilladora ya que de esta manera le es más fácil obtener materia prima en cualquier región del país sin importar su precio y pueden acceder a créditos bancarios si fuese el caso de manera más rápida.

Sería de gran utilidad que la trilladora de café optara por buscar alternativas que le permitan minimizar los costos fijos en que le incurre el alto consumo de energía, de esta manera mitigaría gastos y contribuiría con el medio ambiente.

Es de vital importancia realizar capacitación constante acerca de los nuevos procedimientos para el manejo del café, ya que permite mantener actualizados tanto los procesos como a los funcionarios y el avance tecnológico ayuda a procesar de forma rápida el producto, lo que genera que se pueda aumentar la producción y despachar más cantidad de café.

7.2.2. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Mediante la realización de la Matriz EFI, creada por el profesor George Steiner, se pueden formular estrategias que resumen y evalúan las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa, en este caso de la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma

fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales³⁴.

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 de la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, 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 7. Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
*Alto capital financiero para operar efectivamente.	0,06	3	0,18
*Disponibilidad de la materia prima.	0,05	3	0,32
*Exclusividad en el mercado regional.	0,11	3	0,14
*Conocimiento constante de los procesos de transformación.	0,25	3	0,25
*Buena calidad del producto.	0,22	3	0,25
*Contribución al desarrollo social del municipio.	0,20	3	0,18

³⁴ planeacionestrategica.blogspot.es (2009)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
DEBILIDADES			
* Infraestructura limitada.	0,12	2	0,11
* Variación constante en el precio del café.	0,05	1	0,21
* Poca implementación del recurso tecnológico.	0,06	2	0,1
* Cuenta con un único cliente.	0,01	2	0,08
* Poco cumplimiento con la normatividad laboral.	0,07	2	0,25
* Alto consumo de energía eléctrica.	0,07	2	0,25
TOTAL	1	24	1,89

Fuente: Autoría propia 2016.

Después de analizar la matriz EFI se puede evidenciar que la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, se pudo observar que a pesar de ser una empresa pequeña en el mercado de comercialización del producto que es uno de los más importantes en la región, se encuentra muy bien posicionada en el municipio, razón por la cual les permite poder encontrar alianzas estratégicas de manera fácil, es necesario que la trilladora evalúe algunas debilidades que hacen que no pueda crecer aun mas.

7.2.3. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Lo que el profesor, George Steiner quiere dar a conocer mediante la matriz EFE es resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la

empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

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 de Trilladora de Café “Caifecai Ltda.”, 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.

CUADRO 8. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
* Generación de empleo.	0,06	3	0,18
* Buena alianza estratégica.	0,05	3	0,32
*Producto de fácil comercialización.	0,11	3	0,14
* Alternativas de generación de energía que contribuya al cuidado del medio ambiente.	0,25	3	0,25
* Creación de nuevos procesos internos.	0,22	3	0,25
* Alto nivel de experiencia en manejo de café.	0,22	3	0,25
* Variación en el clima.	0,12	2	0,11
* Incremento de los costos de producción.	0,05	1	0,21
* Ingreso de nuevas tecnologías en el mercado.	0,06	2	0,1
* Nuevos competidores.	0,01	2	0,08
TOTAL	1	24	1,89

Fuente: Autoría Propia 2016.

Es necesario que la Trilladora utilice nuevos mecanismos de trabajo, no obstante el tiempo que lleva en funcionamiento la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle y el conocimiento acerca del tema, por parte de sus administradores, puede ayudar a que en el momento en que se quiera mostrar el producto a otras empresas, se tenga credibilidad.

La Trilladora de café “Cafecai Ltda.” Aun tiene una metodología de trabajo que no le permite agilizar los procesos, por tal motivo la manera de escoger la calidad del producto, la carga y la entrega a su cliente, se hace en un proceso un poco lento.

7.2.4. DESCRIPCIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Clientes

La Trilladora de Café “Caifecai Ltda.” de Caicedonia solo cuenta con un cliente llamado Café Colsuaves S.A ubicado en la ciudad de Pereira Risaralda, quien es el encargado de comprar el café pergamino y la trilladora se encarga de transformarlo en café excelso, el cual luego será exportado a diferentes partes del mundo.

Proveedores.

Los proveedores de la Trilladora de Café “Caifecai Ltda.” son algunos caficultores que tienen fincas en el municipio de Caicedonia y zonas aledañas, no son proveedores fijos, por tal motivo se ven obligados a buscar por diferentes fincas cafeteras, quienes estén en disponibilidad de proveerles el café que recolectan.

Algunos de sus proveedores son:

- Finca las Orquídeas, Vereda el Brillante de Caicedonia Valle.
- Finca la Briza, Vereda Zúñiga de Caicedonia Valle
- Finca el Cedral, Vereda Samaria de Caicedonia Valle
- Finca la Argelia, Vereda el Brillante de Caicedonia Valle
- Finca Patio Bonito, Vereda Bosque Alto de Caicedonia Valle
- Finca el Rastrillo, Vereda el Frontino de Caicedonia Valle
- Finca la Isla, Vereda el Frontino de Caicedonia Valle

- Finca la Morelia, Vereda el Frontino de Caicedonia Valle
- Finca Buenos Aires, Vereda el Brillante de Caicedonia Valle
- Finca la Riqueza, Vereda Burila de Caicedonia Valle
- Finca la Magdalena, Vereda las Delicias de Caicedonia Valle
- Finca la Giralda, Vereda Bosque Bajo de Caicedonia Valle.

Sustitutos

- **La malta como sustituto del café**

La malta se obtiene del grano de cebada germinado, secado y tostado. Por tanto, es un cereal, y como tal, posee muchas propiedades para el organismo sin aportar nada de cafeína.

Es una planta muy antigua originaria de Asia, muy conocida en la utilización de la elaboración de cerveza y otras bebidas alcohólicas, pero su uso como café malta, es una opción sana y sabrosa para tomar con leche, sola o en cualquier otra versión, al igual que utilizamos el café. Aunque hay que tener en cuenta que, obviamente, el sabor de la malta es mucho más suave que el café, por tanto como sustitución de un café expreso muy fuerte.

- **La achicoria como sustituto del café**

La achicoria es una planta herbácea originaria de Europa, aunque se dice que ya era cultivada en el antiguo Egipto. De ella se utilizan muchas partes, pero para realizar el sucedáneo del café se utiliza la raíz. Una vez recolectada se deja secar, después se tuesta y se muele muy fina. La infusión de este polvo de raíz de achicoria es la bebida que se puede utilizar como sustituto del café.

En forma de infusión caliente estuvo algunos años sin apenas consumo, pero actualmente está resurgiendo debido a sus diversos beneficios para la salud y por resultar una bebida sin cafeína perfectamente sucedánea del café. El resultado es una infusión más clara que el café, pero de sabor intenso.

Competidores actuales

El competidor directo de Trilladora de Café “Caifecai Ltda.” de Caicedonia Valle es la Cooperativa de Caficultores de Caicedonia Valle, pero por ser cooperativa cuenta tanto con clientes, como con socios fijos y los procesos de comercialización del café son diferentes.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

En el caso de la Trilladora de Café “Caifecai Ltda” de Caicedonia Valle no hay gran cantidad de competidores, puesto que en el municipio de Caicedonia Valle es la única trilladora que existe en la actualidad, pero aun así, las trilladoras ubicadas en el Departamento de Quindío se convierten en una competencia directa y mas aun porque estas cuentan con la imagen de ser pioneros en temas de café.

Una de las ventajas que tiene la trilladora de Café “Caifecai Ltda” de Caicedonia Valle es que se encuentra ubicada en una zona estratégica para la comercialización del producto y la mayoría de fincas cultivan el producto.

Amenaza de posibles productos sustitutos

A pesar de que los productos sustitutos no representan una gran amenaza para el café debido a que la variedad en su sabor no lo supera, se puede considerar que en algunos países y en Colombia son fáciles de adquirir, su cosecha es mas rápida, además sirven para combatir algunas enfermedades.

Poder de negociación de los Proveedores

En este caso la Trilladora de Café “Caifecai Ltda.” de Caicedonia Valle, tiene como proveedores a grandes y pequeños caficultores del mismo municipio, los cuales le venden a la trilladora el café que recolectan en sus fincas; por lo tanto el poder de negociación que tiene la Trilladora de Café “Caifecai Ltda.” de Caicedonia Valle

con sus proveedores es alto, de esta manera pueden llegar a un acuerdo en el que todos ganen.

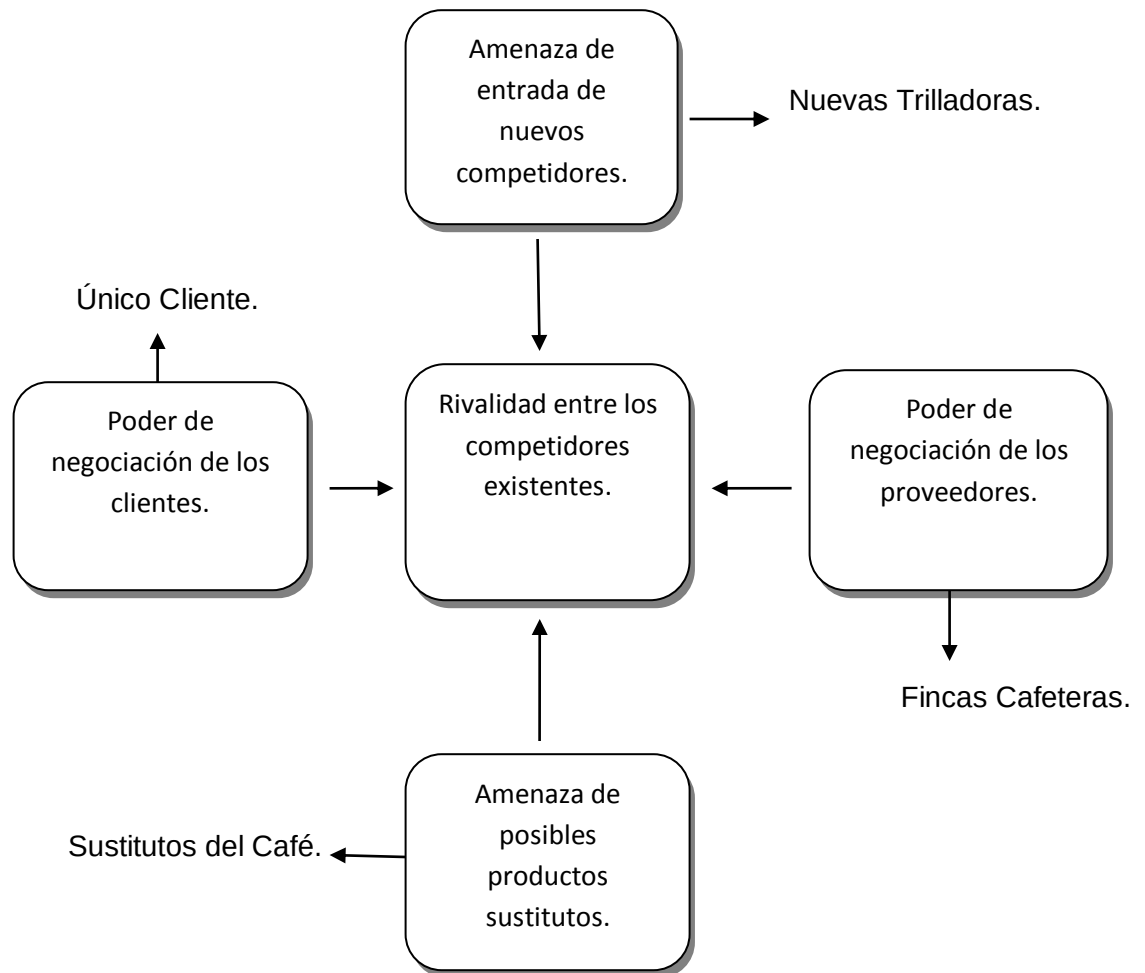
Poder de negociación de los clientes

Para la Trilladora de Café “Caifecai Ltda.” de Caicedonia Valle, es muy beneficioso contar con solo un cliente, puesto que el poder de negociación con éste es muy alto y es más fácil llegar a acuerdos entre las partes.

Rivalidad entre competidores existentes

En cuanto al tema de los competidores y la rivalidad que existe entre los mismos, en el caso de la Trilladora de Café “Caifecai Ltda.” de Caicedonia Valle por ser una empresa pequeña que maneja un pequeño porcentaje de proveedores y un solo cliente, no se ve afectada por los temas de rivalidad que existe entre las grandes trilladoras de la zona, por tal razón por el hecho de ser una trilladora de pequeña magnitud, hace que no sea considerada como un fuerte rival para las otras trilladoras de la región.

GRÁFICA 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia.

7.3. ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO, QUE REPRESENTA LAS PERSPECTIVAS DE LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE

Para toda empresa es necesario realizar procesos administrativos que ayuden en gran medida a mejorar los aspectos en los cuales tenga falencias, pero para llegar a realizarlos se deben emplear herramientas que ayuden a entender mejor como se deben llevar a cabo estas mejoras. Es por esto que se realizó la elaboración del mapa estratégico a la trilladora de café buscando interactuar tanto las áreas como los procesos y donde se describieron los objetivos estratégicos dando paso así a poder comunicar la estrategia a todo el personal que labora en la trilladora de café.

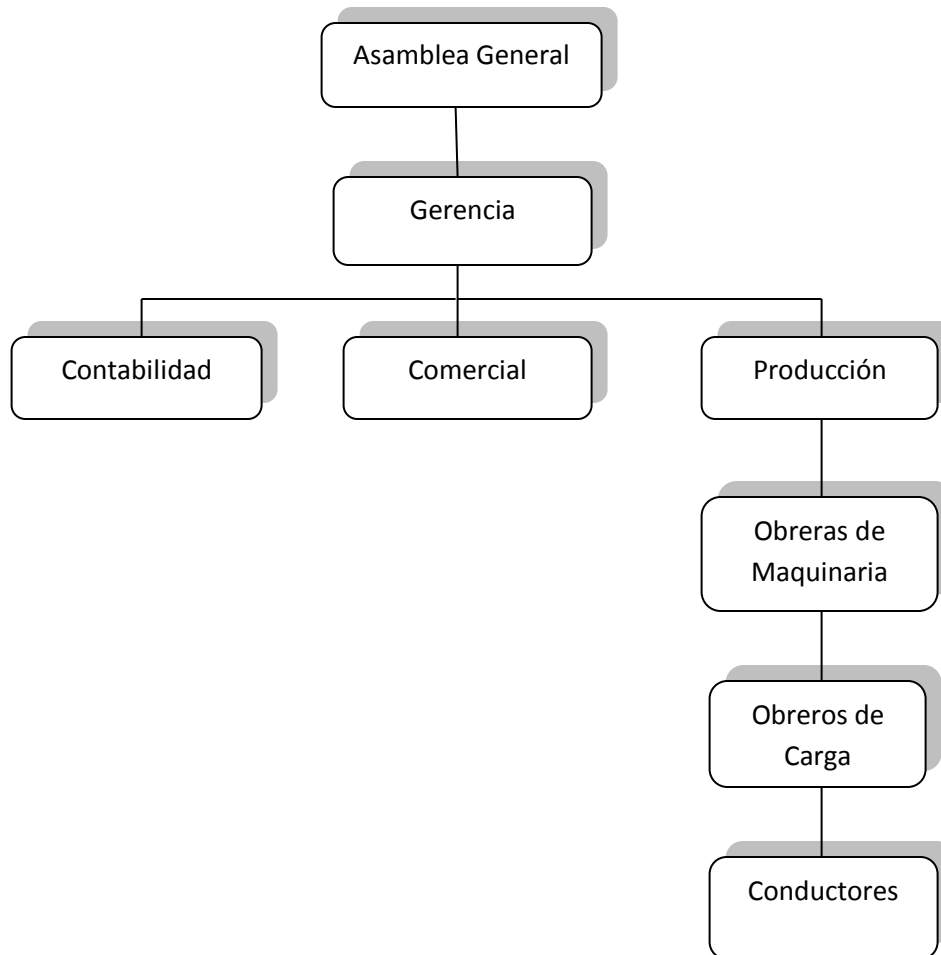
7.3.1 Ambiente Interno de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle

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 de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, se realizó una descripción de los procesos que se ejecutan en cada una de sus áreas, en donde se especifican las actividades. Estas se hicieron a través de visitas realizadas a la Trilladora, encuestas a los empleados y entrevistas dadas por el gerente.

Para identificar las áreas que representan los procesos que se realizan en la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, se refleja su estructura organizacional:

GRÁFICA 3. Organigrama de la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle



Fuente: Autoras 2016

Misión

Brindar a nuestros clientes un café de alta calidad, mediante excelentes procesos de trilla, apoyados en un equipo de colaboradores altamente capacitado, comprometido y motivado, buscando el bienestar y el crecimiento, para que sea considerado el mejor café de la región.

Visión.

La Trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle, para el año 2020 busca ser una empresa líder en cuanto a procesos y calidad de café, con gran reconocimiento en el mercado regional y nacional.

Área Administrativa de la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle

Esta área se encarga de manejar los recursos económicos y financieros de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, así como de obtener los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

En el caso de la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, se encontró al gerente el cual está encargado de tomar las decisiones concretas en todo lo que se refiere al funcionamiento de la trilladora, es la imagen de la empresa frente a las distintas organizaciones de índole gubernamental, instituciones financieras, clientes, proveedores entre otras. El contador debe administrar de forma adecuada los recursos financieros a la vez que debe velar porque la información financiera esté de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y que cumpla con los requerimientos para que la información le sea útil al gerente al momento de tomar las decisiones que afectaran el entorno de la empresa. Para realizar todas estas funciones ambos cuentan con el apoyo del supervisor quien está encargado de realizar las diferentes tareas cotidianas entre las que se encuentra mantener la información debidamente ordenada.

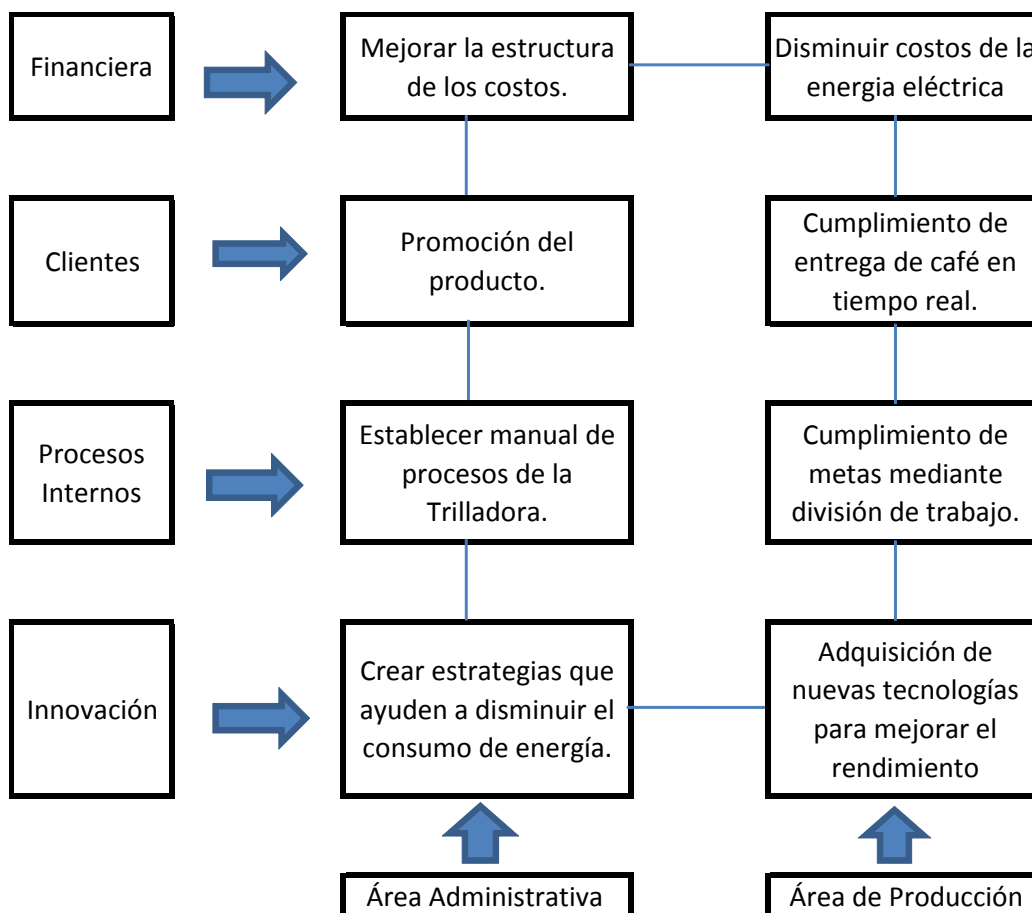
Área de producción

El área de producción se encarga de realizar el proceso de transformación de la materia prima en el producto final el cual deberá contar con las características adecuadas para su comercialización en el mercado. No obstante se debe tener en cuenta que esta área debe determinar la secuencia de las operaciones, asignar los tiempos adecuados para la realización de los trabajos llevando un control de los mismo logrando así la satisfacción del cliente.

La Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle cuenta con el personal idóneo para la realización de los diferentes procesos que sufre el café desde el

momento en que llega a la trilladora, en donde se hace recepción del pergamino, luego se almacena en las bodegas y de allí se limpia para luego pasar a las maquinas que lo trillaran y lo clasificaran por tamaño, densidad y color pero para realizar todo este proceso se debe contar con los métodos y mecanismos adecuados los cuales ayudaran a que se realice de una manera más eficaz los procedimientos.

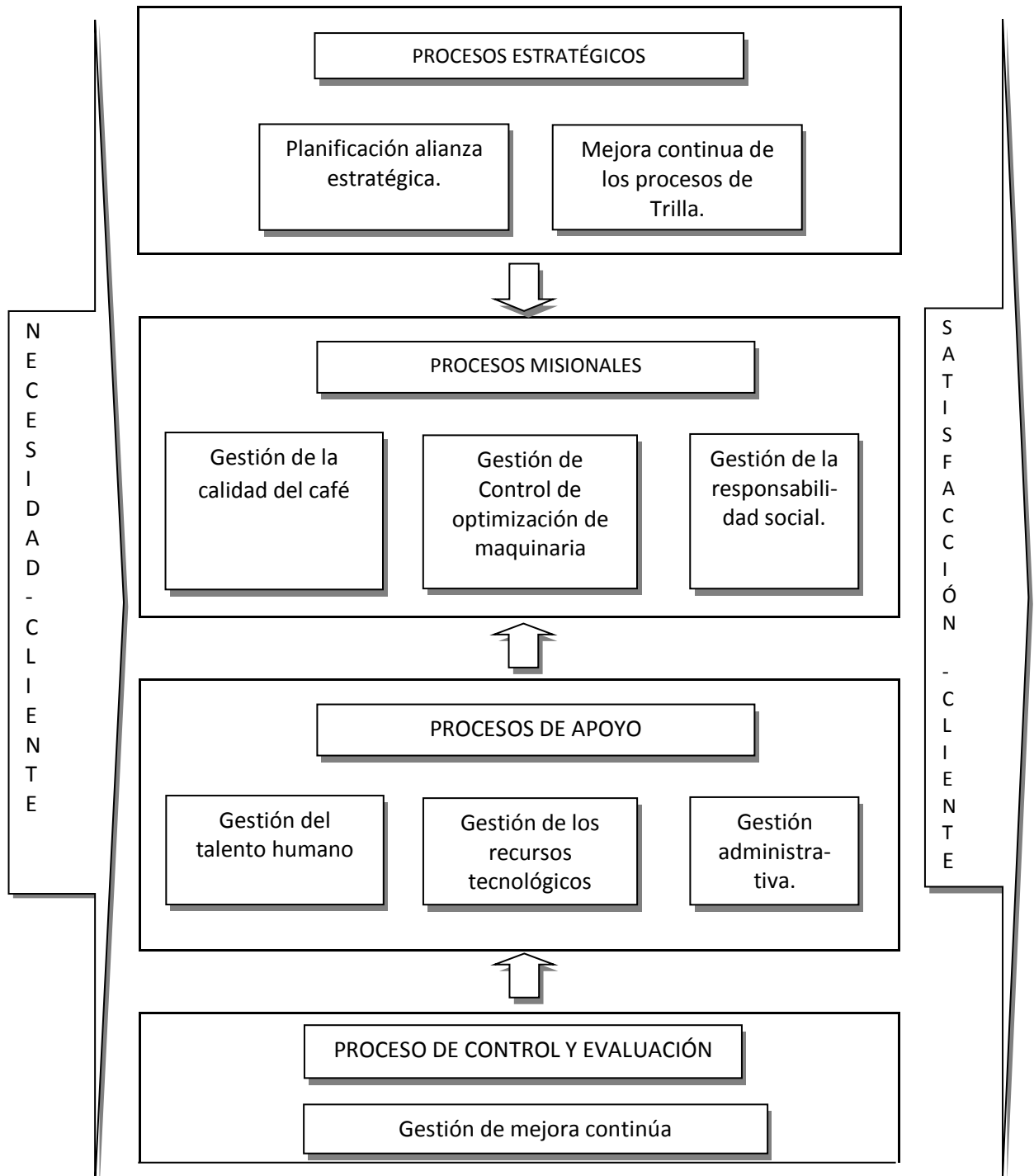
GRÁFICA 4. Mapa estratégico de las perspectivas de la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle



Fuente: Mapas de estrategia, Kaplan y Norton 2004.

Elaboración: Propia

GRÁFICA 5. Mapa de Procesos de la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle



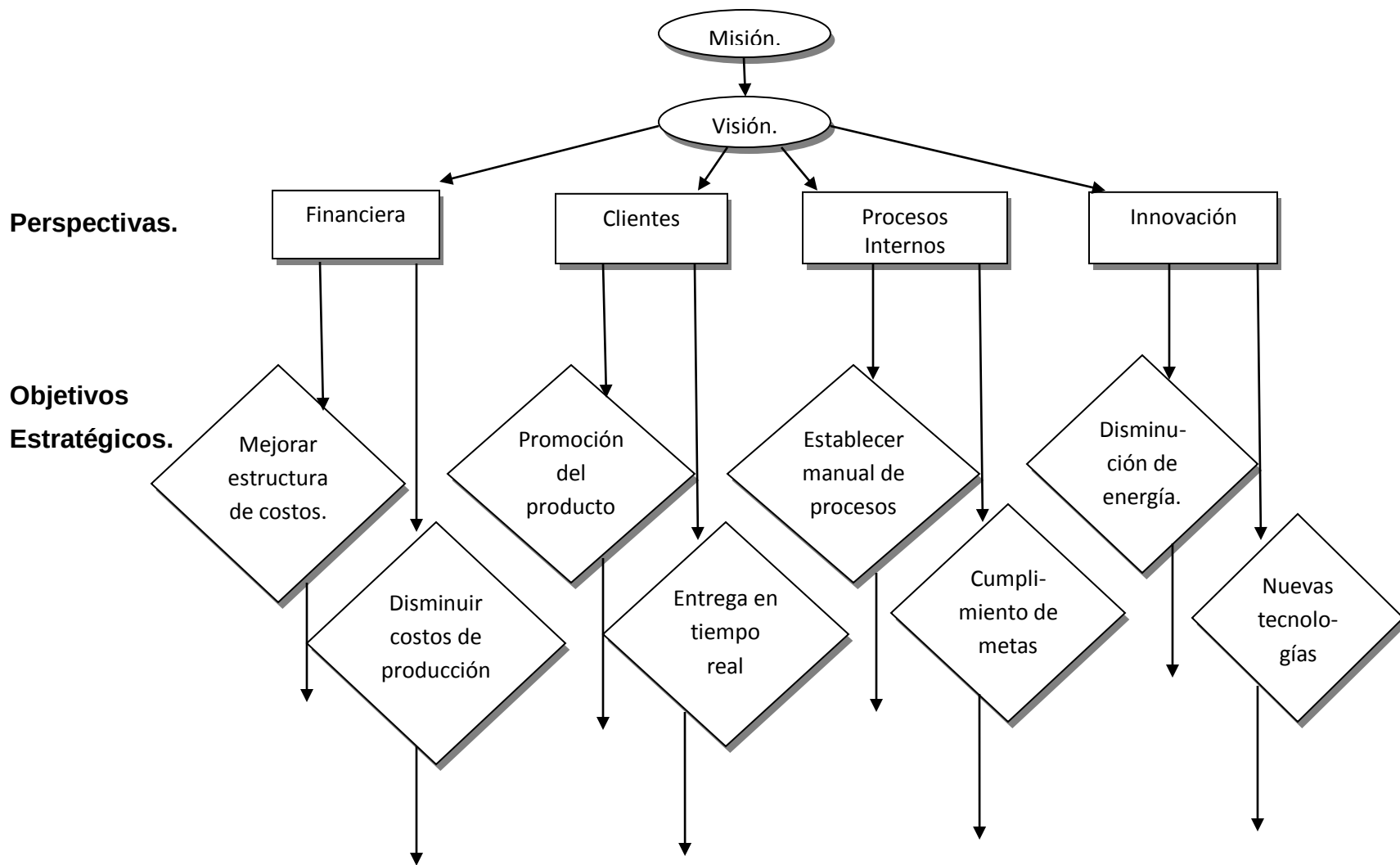
Fuente: Elaboración Propia.

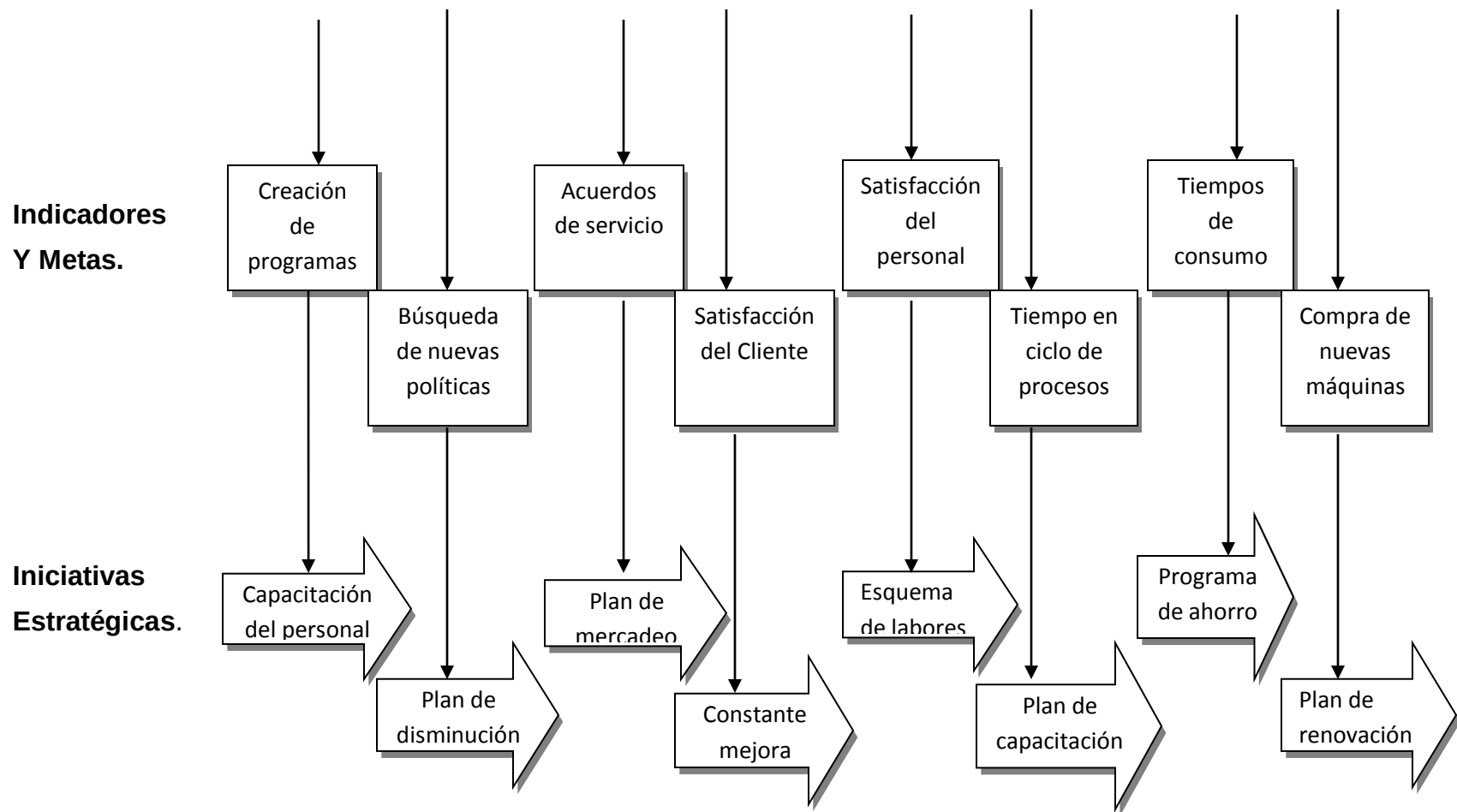
7.4. INTERACCIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE

El Cuadro de Mando Integral 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 áreas de la Trilladora, 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.

GRÁFICA 6. Formulación Modelo Balanced ScoreCard





Fuente: Elaboración Propia.

7.5. RECONOCIMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DE LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE, LOS OBJETIVOS, LAS METAS E INDICADORES

Mediante la formulación del modelo de Balanced ScoreCard a la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle se pudo establecer que, para alcanzar las metas propuestas es necesario que quienes hacen parte de la empresa realicen un análisis de cada uno de los objetivos y los encaminen hacia lo que desean de la trilladora a futuro.

Es por tal razón que mediante objetivos estratégicos la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, buscará tener una mejora continua y así poder mantener una posición en el mercado de compra y venta de café, logrando que sea considerada una empresa líder en la región, con café de alta calidad.

Es necesario que la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, cree estructuras que le ayuden a disminuir los costos y de esta manera mediante programas y políticas establecidas poder llegar al cumplimiento de sus objetivos.

CUADRO 9. Despliegue Estratégico

PERSPECTIVA	TRILLADORA DE CAFÉ "CAFECAI LTDA." DE CAICEDONIA VALLE				
	DESPLIEGUE ESTRATÉGICO				
	OBJETIVOS A LARGO PLAZO		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	POLÍTICAS	RESPONSABLES
	OBJETIVOS Generales	ESTRATEGIAS Específicos	METAS		
FINANCIERA	1. Diseñar nuevo modelo de costos	1.1 Mejorar la estructura de los costos.	1.1.1 Mejorar la estructura de los costos un 20% en el año. 1.1.2 Disminuir los costos un 20% durante un año.	1. Mantener bajo el nivel de los costos de la Trilladora.	Gerencia - Contabilidad
		1.2 Disminuir los costos de producción.	1.2.1 Disminuir costos de producción un 5% en el año.		
			1.2.2 Aumentar rentabilidad un 5%		
CLIENTES	2. Crear estrategias de mercadeo y satisfacción de clientes.	2.1 Promocionar el producto (café).	2.1.1 Aumentar la venta de café un 30% en el año.	2.1 Participar en las actividades cafeteras, para dar a conocer el producto.	Comercial - Producción
			2.1.2 Aumentar los clientes un 10% en el año.		
		2.2 Entregar el café en tiempo real.	2.2.1 Disminuir el tiempo de entrega de café un 20% en el año.	2.2 Optimizar el tiempo de entrega de café, para entregar mas cantidad en menos tiempo.	
			2.2.2 Aumentar el despacho de café un 20% en menos tiempo.		
PROCESOS INTERNOS	3. Crear mecanismos de trabajo que motiven al personal de la Trilladora.	3.1 Establecer manual de procesos para los empleados de la Trilladora.	3.1.1 Aumentar la satisfacción del personal un 40%	3.1 Mantener la sana convivencia dentro de la Trilladora.	Asamblea- Gerencia - Producción.
			3.1.2 Disminuir el incorfomismo de los empleados en un 10%		
		3.2 Realizar el trabajo habitual de mediante ciclos.	3.2.1 Disminuir el tiempo de realización de procesos un 20%	3.2 Agilizar los procesos.	
			3.2.2 Disminuir el tiempo de espera de cada proceso un 10%		
INNOVACIÓN	4. Adquirir nuevas maquinas que ayuden a disminuir consumo de energia.	4.1 Realizar plan de disminución de consumo de energia.	4.1.1 Disminuir consumo de energia 30%	4.1 Mantener el bajo consumo de energía.	Comercial - Producción.
			4.1.2 Disminuir el tiempo de máquinas encendidas 10%		
		4.2 Comprar nuevas tecnologías.	4.2.1 Disminuir maquinaria en mal estado un 20%	4.2 Mejorar los equipos y la maquinaria, mediante compra de nuevas tecnologías.	
			4.2.2 Aumentar tecnología nueva un 20%		

Fuente: Autoría Propia 2016.

A través del establecimiento de objetivos estratégicos, la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, logrará orientar la empresa hacia dónde quiere llegar para el reconocimiento y la mejora continua de la misma, lo que le permitirá organizar toda la estructura y metodología de trabajo, le ayudara a disminuir costos, mediante implementación de nuevos mecanismos tecnológicos, se minimizará el consumo de energía y mediante la capacitación constante del personal se culminaran los procesos de una manera eficiente y más rápida lo que hará que sus clientes se comprometan cada día mas con la trilladora.

Con la creación de indicadores y metas la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, podrá establecer mediante qué mecanismos ayudara al cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos planteados para su mejoramiento, aunque es una empresa que se encuentra bien posicionada en el mercado, es necesario que identifique las falencias que no permiten que su funcionamiento sea excelente y bajo las metas que establezca podrá obtener una mejora continua de acuerdo a su misión y visión.

Es importante que el Gerente de la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, en compañía de su personal de apoyo y de quienes hacen parte de la empresa, realicen planes de mejora mediante iniciativas estratégicas y así poder ejecutar planes de acción que les lleve a que cada uno de los objetivos establecidos se cumpla, de esta forma se podrá saber si la estructuración del modelo Balanced ScoreCard, fue el adecuado para la empresa.

CUADRO 10. Planes, Programas y Proyectos (Perspectiva Financiera)

TRILLADORA DE CAFÉ "CAFECAI LTDA." DE CAICEDONIA VALLE PERSPECTIVA FINANCIERA DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR DE GESTIÓN						
NOMBRE DEL INDICADOR:	Diseño de modelo de Costos					
PROPÓSITO DEL INDICADOR:	Implementar costos por procesos					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Mejorar la estructura de los Costos					
META:	Organización de costos en un 20%					
FÓRMULA:	Total de costos modelo anterior/ Total de costos modelo actual					
FRECUENCIA:	Anual					
FUENTE DE DATOS:	Estado de Pérdidas y Ganancias					
RESPONSABLE:	Gerencia- Contabilidad					
QUE SE HACE:	Crear modelo que permita tener más organización en los costos					
OBSERVACIONES:	Observar el cambio del modelo de costos					
Año	1	2	3	4	5	Acumulado
Meta por año	100	0	0	0	0	100
Logro Anual	70	0	0	0	0	70
Logro en %	70%	0	0	0	0	70%

Fuente: Autoría Propia 2016.

TRILLADORA DE CAFÉ "CAFECAI LTDA." DE CAICEDONIA VALLE PERSPECTIVA FINANCIERA DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR DE GESTIÓN						
NOMBRE DEL INDICADOR:	Nuevas políticas en los costos de producción					
PROPÓSITO DEL INDICADOR:	Diseñar métodos de disminución					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Disminuir Costos de Producción					
META:	Disminución de costos de producción en un 30%					
FÓRMULA:	Valor costos de producción 2015 / Valor costos de Producción 2016					
FRECUENCIA:	Anual					
FUENTE DE DATOS:	Estado de Pérdidas y Ganancias					
RESPONSABLE:	Gerencia- Contabilidad					
QUE SE HACE:	Crear plan de disminución de costos de producción					
OBSERVACIONES:	Supervisar la disminución de los costos de producción					
Año	1	2	3	4	5	Acumulado
Meta por año	90	0	0	0	0	90
Logro Anual	65	0	0	0	0	65
Logro en %	70%	0	0	0	0	70%

Fuente: Autoría Propia 2016.

CUADRO 11. Planes, Programas y Proyectos (Perspectiva Clientes)

TRILLADORA DE CAFÉ "CAFECAI LTDA." DE CAICEDONIA VALLE PERSPECTIVA DE CLIENTES DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR DE GESTIÓN						
NOMBRE DEL INDICADOR:	Acuerdos de Servicios de mercadeo					
PROPÓSITO DEL INDICADOR:	Creación de campañas publicitarias					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Promocionar el producto (café)					
META:	Aumento de venta de café en un 40%					
FÓRMULA:	Ventas de café 2015 / Ventas café 2016					
FRECUENCIA:	Anual					
FUENTE DE DATOS:	Estado de Pérdidas y Ganancias					
RESPONSABLE:	Área Comercial					
QUE SE HACE:	Plan de mercadeo para aumentar los clientes					
OBSERVACIONES:	Medir el crecimiento de las ventas					
Año	1	2	3	4	5	Acumulado
Meta por año	60	0	0	0	0	60
Logro Anual	60	0	0	0	0	60
Logro en %	50%	0	0	0	0	50%

Fuente: Autoría Propia 2016.

TRILLADORA DE CAFÉ "CAFECAI LTDA." DE CAICEDONIA VALLE PERSPECTIVA DE CLIENTES DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR DE GESTIÓN						
NOMBRE DEL INDICADOR:	Satisfacción de los clientes					
PROPÓSITO DEL INDICADOR:	Organización de rutas para entregar el café					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Entregar producto (café) en tiempo real					
META:	Agilizar la entrega del café en un 40%					
FÓRMULA:	Número de órdenes entregadas/ Total de ordenes programadas					
FRECUENCIA:	Anual					
FUENTE DE DATOS:	Informe de ventas					
RESPONSABLE:	Área de producción					
QUE SE HACE:	Ruta de entrega de café					
OBSERVACIONES:	El tiempo que se gastan en entregar las ordenes					
Año	1	2	3	4	5	Acumulado
Meta por año	40	0	0	0	0	40
Logro Anual	80	0	0	0	0	80
Logro en %	70%	0	0	0	0	70%

Fuente: Autoría Propia 2016.

CUADRO 12. Planes, Programas y Proyectos (Perspectiva Procesos Internos)

TRILLADORA DE CAFÉ "CAFECAI LTDA." DE CAICEDONIA VALLE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR DE GESTIÓN						
NOMBRE DEL INDICADOR:	Satisfacción del personal de trabajo					
PROPÓSITO DEL INDICADOR:	Diseñar manual de procesos y funciones					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Establecer un manual de procesos para los empleados de la Trilladora					
META:	Crear metodología de trabajo de manera secuencial, agilizado en un 30%					
FÓRMULA:	% Personal satisfecho antes del diseño / % personal satisfecho después					
FRECUENCIA:	Anual					
FUENTE DE DATOS:	Informe de manual					
RESPONSABLE:	Asamblea - Gerencia					
QUE SE HACE:	Plan de trabajo de forma secuencial y por áreas.					
OBSERVACIONES:	analizar el impacto que tiene el diseño del manual					
Año	1	2	3	4	5	Acumulado
Meta por año	45	0	0	0	0	45
Logro Anual	50	0	0	0	0	50
Logro en %	50%	0	0	0	0	50%

Fuente: Autoría Propia 2016.

TRILLADORA DE CAFÉ "CAFECAI LTDA." DE CAICEDONIA VALLE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR DE GESTIÓN						
NOMBRE DEL INDICADOR:	Tiempo en el ciclo de los procesos					
PROPÓSITO DEL INDICADOR:	Realizar acortamiento en las líneas de producción					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Cumplir metas					
META:	Realizar ciclo normal de procesos de manera más rápida					
FÓRMULA:	Tiempo de proceso anterior / tiempo de proceso actual					
FRECUENCIA:	Anual					
FUENTE DE DATOS:	Informes de producción					
RESPONSABLE:	Área de Producción					
QUE SE HACE:	Crear una estrategia que permita realizar los procesos de manera rápida					
OBSERVACIONES:	supervisar el tiempo que transcurre en cada proceso					
Año	1	2	3	4	5	Acumulado
Meta por año	80	0	0	0	0	80
Logro Anual	70	0	0	0	0	70
Logro en %	70%	0	0	0	0	70%

Fuente: Autoría Propia 2016.

CUADRO 13. Planes, Programas y Proyectos (Perspectiva Innovación)

TRILLADORA DE CAFÉ "CAFECAI LTDA." DE CAICEDONIA VALLE PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR DE GESTIÓN						
NOMBRE DEL INDICADOR:	Tiempos de consumo de energía					
PROPÓSITO DEL INDICADOR:	Reducir el tiempo ocioso de las máquinas y equipos					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Disminuir energía					
META:	Realizar plan de disminución de energía					
FÓRMULA:	Tiempo en que se utiliza la maquinaria/ Total del tiempo que se tiene encendida					
FRECUENCIA:	Anual					
FUENTE DE DATOS:	Informes Internos de Producción					
RESPONSABLE:	Área de Producción					
QUE SE HACE:	Pausas a los equipos y máquinas en las horas en que no están funcionando					
OBSERVACIONES:	Observar la disminución constante de energía					
Año	1	2	3	4	5	Acumulado
Meta por año	80	0	0	0	0	80
Logro Anual	90	0	0	0	0	90
Logro en %	80%	0	0	0	0	80%

Fuente: Autoría Propia 2016.

TRILLADORA DE CAFÉ "CAFECAI LTDA." DE CAICEDONIA VALLE PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN HOJA DE VIDA DEL INDICADOR DE GESTIÓN						
NOMBRE DEL INDICADOR:	Adquisición y compra de nuevas tecnologías					
PROPÓSITO DEL INDICADOR:	Establecer políticas de compra y de renovación de equipos y programas					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Adquirir nuevas tecnologías					
META:	Comprar e implementar nuevos programas y máquinas					
FÓRMULA:	Número de políticas ejecutadas / total de políticas programadas					
FRECUENCIA:	Anual					
FUENTE DE DATOS:	Informes Internos de Producción					
RESPONSABLE:	Área comercial y Producción					
QUE SE HACE:	Adquirir nuevos y mejores equipos y programas para optimizar funciones					
OBSERVACIONES:	Observar el comportamiento de la nueva maquinaria					
Año	1	2	3	4	5	Acumulado
Meta por año	30	0	0	0	0	30
Logro Anual	50	0	0	0	0	50
Logro en %	50%	0	0	0	0	50%

Fuente: Autoría Propia 2016.

7.6. Características del Balanced ScoreCard para la trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle

Es de suma importancia realizar el semáforo del Balanced Scorecard y así poder interpretar cada uno de los resultados que se obtienen mediante los la calificación y la descripción de los porcentajes.

CUADRO 14. Semaforización Balaced ScoreCard

CALIFICACIÓN SEMÁFORO BALANCED SCORECARD		
COLOR	DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN
	61 % en Adelante	Alto
	del 41% al 60%	Alerta
	del 0% al 40%	Critico

Fuente: Autoría Propia 2016.

CUADRO 15. Modelo Balanced ScoreCard a la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle

TRILLADORA DE CAFÉ "CAFECAI LTDA." DE CAICEDONIA VALLE																
TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN																
PERSPECTIVA	INDICADOR	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		Acumulado			Notas	Semáforo
		Meta Anual	Logro Anual	Meta Anual	Logro Anual	Meta Anual	Logro Anual	Meta Anual	Logro Anual	Meta Anual	Logro Anual	Meta Anual	Logro Anual	Logro en %		
Diseñar Nuevos Modelos de Costos																
FINANCIERA	Diseño de modelo de Costos	100	70	0	0	0	0	0	0	0	0	100	70	70%	1	
	Nuevas políticas en los costos de producción	90	65	0	0	0	0	0	0	0	0	90	65	70%	2	
Crear estrategias de mercadeo y satisfacción de clientes.																
CLIENTES	Acuerdos de Servicios de mercadeo	60	60	0	0	0	0	0	0	0	0	60	60	50%	3	
	Satisfacción de los clientes	40	80	0	0	0	0	0	0	0	0	40	80	70%	4	
Crear mecanismos de trabajo que motiven al personal de la Trilladora.																
PROCESOS INTERNOS	Satisfacción del personal de trabajo	45	50	0	0	0	0	0	0	0	0	45	50	50%	5	
	Tiempo en el ciclo de los procesos	80	70	0	0	0	0	0	0	0	0	80	70	70%	6	
Adquirir nuevas máquinas que ayuden a disminuir consumo de energía.																
INNOVACIÓN	Tiempos de consumo de energía	80	90	0	0	0	0	0	0	0	0	80	90	80%	7	
	Adquisición y compra de nuevas tecnologías	30	50	0	0	0	0	0	0	0	0	30	50	50%	8	

Fuente: Autoría Propia 2016.

Notas del Modelo Balanced ScoreCard realizado a la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle

Mediante la realización de la estructura del modelo Balanced ScoreCard a la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, se pudo observar lo siguiente:

Los objetivos que se plantearon para el desarrollo del cuadro de mando integral se cumplieron de manera eficiente de acuerdo a cada una de sus perspectivas.

Nota 1

Se pudo analizar que mediante el diseño de un modelo de costos, la trilladora logró mejorar la estructura de sus costos en un 70% mediante capacitación del personal que hace uso de los modelos de costos y la implementación de un modelo más rápido y eficaz.

Nota 2

Mediante la creación de nuevas políticas la Trilladora logró disminuir sus costos de producción en un 70% lo que generó que se pudieran optimizar los ciclos de procesos.

Nota 3

La trilladora de café a través de diferentes planes de mercadeo logró realizar una promoción efectiva de su producto aunque sin lograr el máximo de su indicador, ya que solo obtuvo un 50% lo que indicó que la próxima campaña publicitaria tendrá que ser mucho más estructurada para lograr alcanzar el indicador planteado.

Nota 4

La entrega en tiempo real del café a los clientes fue acertado ya que mejoró en un 70% del tiempo establecido, lo que permite observar que a medida que se crean rutas de manera ordenada para la entrega y distribución del café, se hace más corto el tiempo de entrega.

Nota 5

Se pudo establecer que el personal que labora en la trilladora aun necesita replantear algunos puntos del manual de procedimientos ya que en esta vez no alcanzó lo que se tenía proyectado y llegó a 50% del objetivo inicial, haciendo necesario que se busque buenas alternativas para que el personal se sienta satisfecho con lo que le brinda la trilladora.

Nota 6

En cuanto al cumplimiento de metas en los ciclos de procesos, se realizaron de manera efectiva, debido en gran medida al buen plan de capacitación que tuvieron los empleados los cuales supieron realizar de muy buena manera el acortamiento de las líneas de producción siendo estas exitosas y alcanzar un 70%.

Nota 7

Como empresa la trilladora no solo tiene un deber en la parte social sino también en la parte ambiental, por esta razón realizó programas de ahorro de energía los cuales beneficiaron no solo la reducción del consumo de energía, sino que también ayudo a que el tiempo de ocio de las maquinas fuera el menor posible llegando al alcance del objetivo en un 80%.

Nota 8

En cuanto a la adquisición de nuevas tecnologías obtuvo un 50% lo que indica que por el momento no es bueno adquirir tecnología, ya que con la que cuenta logra abastecer a su cliente.

Como se puede evidenciar Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle aunque no cuenta con una gran infraestructura ha sabido mantenerse activa en el mercado regional. Es de resaltar que aunque por estar tan cerca del eje cafetero tiene mucha competencia ha sabido afianzar sus alianzas estratégicas convirtiéndose en la actualidad en la única trilladora de café con la que cuenta el municipio.

8. CONCLUSIONES

Para la profesión contable, es de gran ayuda aplicar herramientas de modelos administrativos, entre ellos se encuentra el Balanced Scorecard, que ayuda a organizar la información financiera, de tal modo que se pueda interpretar dicha información, y de esta manera pueda ayudar a las organizaciones a mejorar en sus aspectos administrativos, financieros y económicos, entre otros. El carácter integral del profesional contable va mucho más allá de solo analizar información financiera, puesto que por su formación le da las herramientas necesarias para encontrar las alternativas que mejoren la estabilidad, no solo de la empresa, sino de su entorno, basándose en los principios de la responsabilidad social que tiene como profesional y como individuo que pertenece a una sociedad.

Gracias a la investigación a través de la cual se le ofrece a una organización una herramienta que le permita mejorar su parte administrativa, la Universidad del Valle brinda la formación académica necesaria para proyectar situaciones en las cuales los futuros profesionales sean analíticos brindando los conocimientos adecuados para que se encuentren en la capacidad de asumir las diferentes problemáticas que se presente la sociedad, contribuyendo con esto al desarrollo social y económico de la región.

Con la estructura del modelo de Balanced Scorecard la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, obtuvo un modelo que le permitió medir los resultados de las diferentes áreas de la empresa a través de las cuatro perspectivas, llevando a realizar una mejor gestión, identificando cuales son las estrategias que se pudieron llevar a cabo para lograr los objetivos propuestos.

La realización de la estructura del modelo Balanced ScoreCard a la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, le permitió a sus directivos tomar las decisiones más adecuadas empleando al máximo los recursos y llevando a que ésta sea más competitiva en el mercado regional.

La realización de la estructura del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) no solo ayudó a la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, a buscar estrategias que permitieron una mejora continua, sino también a mantener a la vanguardia de los nuevos mecanismos de trabajo en las empresas, ya que es de suma importancia que se mantenga en constante supervisión cada una de las áreas de la empresa, y de esta manera poder identificar los puntos críticos para tomar decisiones adecuadas en pro de su mejora.

Mediante la realización de la estructura del Balanced ScoreCard, no solo la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle obtuvo grandes beneficios estratégicos, sino también ayudó tanto a la organización como a quienes estructuraron dicho sistema, porque es mediante este mecanismo que se pudo conocer el manejo de una organización mediante la división de cada una de las funciones de la áreas establecidas de ésta, permitió ubicar falencias y sus respectivas correcciones y ayudó a quienes realizaron la estructura dicho modelo a adquirir conocimientos más amplios.

Si las directivas de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle desean implementar la estructura del Balanced ScoreCard a su empresa, podrán tener una herramienta que les permite tener la información de ésta de manera rápida y eficiente, les permitirá ajustar la trilladora a las necesidades de la actualidad y expandir la comercialización de su producto.

Para que la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle lograra realizar la estructura del Balanced ScoreCard se vio en la obligación de realizar un estudio muy minucioso de sus áreas administrativas y de producción las cuales ayudaron a entender mejor no solo a la parte administrativa, sino a cada uno de sus empleados y de esta forma encontrar la importancia de trabajar de la mano para así tener un compromiso como parte fundamental de la misma.

Ha sido satisfactoria la implementación del Balanced ScoreCard en diferentes empresas del mundo, lo que hace que sea una excelente herramienta, para que las empresas puedan alcanzar su mayor grado de eficiencia y eficacia y poder llegar a considerarse exitosas.

9. RECOMENDACIONES

- Es de vital importancia que todo el personal de la trilladora este comprometido en alcanzar todos sus objetivos y sus metas, creando así un ambiente laboral óptimo para todos.
- La comunicación entre las áreas de la trilladora debe ser fundamental ya que se necesitará que todos los empleados tengan muy claro los instrumentos que se utilizarán para desarrollar el Balanced ScoreCard.
- Sus procesos internos deben estar encaminados a lograr una mayor productividad y a su vez brindar un servicio de trilla altamente calificado logrando así ser mucho más competitivo en el mercado regional.
- Es importante que de manera habitual realicen la evaluación de los indicadores para así poder realizar un análisis a fin de monitorear que tanto se están cumpliendo las metas planteadas.
- La búsqueda de nuevos clientes le permitiría a la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle, expandir su mercado, incrementar sus ingresos y por ende, generar más empleo.
- Mediante la realización del modelo Balanced Scorecard, la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle pudo conocer sus puntos fuertes y sus débiles, lo que hizo que mediante la identificación de éstos, pudiera realizar cambios que la llevaran a su mejora.

BIBLIOGRAFIA

AlephZero, suplemento periódico síntesis., agosto 27 de 2014.
En: www.ciencia.cc/boletin/cine/lordkelvin.html

BELTRÁN Mauricio. Indicadores de gestión: Herramienta clave para el logro de la competitividad. Segunda edición. Bogotá, Colombia. 2003.

CATALINA, Javier. marzo de 2012. www.eoi.es/wiki/index.php/Archivo:12_03.png

Clave Económica. 2011. En: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>

Conceptos y definiciones 2013. En: <http://www.significados.com/administracion/>

Comunidad de emprendedores 2016. En: www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/

CORREA, Fernando. Definición de administración y teorías administrativas, 2004.
En: www.gestiopolis.com/definicion-de-administracion-y-teorias-administrativas/

C.C. Decreto No. 410 27 de marzo de 1971. En: <http://incp.org.co/Site/2012/legislativa/I2410.pdf>.

EVANS, James & WILLIAM Lynsday. Administración y control de la calidad. Séptima Edición 2008. Cengage Learning.

Federación Nacional de Cafeteros, 2010.

Federación Nacional de Cafeteros, 2012. En: www.paisajeculturalcafetero.org.co

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia 2010. En: http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/el_cafe/

FERNANDEZ, Baptista. "la validez en terminos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir" (p.243). 1998.
En: <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>

FREMONT, Kast y ROSENZWEIG, James. Administration en las Organizaciones. 1998

GUALTEROS, Miguel. "Libro de oro del centenario de Caicedonia". "El mejor vivero del Mundo". Cien años de desarrollo y existencia. Primera edición, Santiago de Cali, Noviembre de 2010.

http://cvisaacs.univalle.edu.co/cav/images/Convocatorias/2008_2009/El_libro_de_oro_de_caicedonia_Libro.pdf.

IGLESIAS, M.J. Diagnostico escolar, Teorías, ámbitos y técnicas, Pearson Educación Prentice Hall, España, P.187. En: <http://www.elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=106667>.

KAPLAN Robert y NORTON David. "The Balanced Scorecard-Measures that drive performance". Harvard Business Review, Enero Febrero de 1992, páginas 71 – 79.

KAPLAN, Robert & NORTON, David. "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press. Rohm, Howard , "A Balancing Act", Performe Magazine. En: http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm

KAPLAN Robert y NORTON David. "Balanced Score Card" Editorial Gestión . 2000

KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Execution Premiun. 2008

MANGANELLI, Raymon & KLEIN Mark, the Reengineering Handbook. Amacon, 1994.

MICHAEL, Benchmarking, Primera edición, 1994. Grupo Editorial Norma. Periódico Síntesis, Agosto de 2004. www.ciencia.cc/boletin/cine/lordkelvin.html

MOLINA, Rafael. 2008. En: www.proz.com

RAMIREZ, David. Contabilidad administrative, 1995. En: <http://administracionenteoria.blogspot.com.co/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

Resolución 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros. En: www.cafedecolombia.com/clientes/es/regulacion_nacional/exportadores/ ([http://www.cafedecolombia.com/static/files/Resolucion%205%20de%202002%20\(Calidades%20Exportacion\).pdf](http://www.cafedecolombia.com/static/files/Resolucion%205%20de%202002%20(Calidades%20Exportacion).pdf))

RODENES, Puig. REINGENIERIA DE PROCESOS Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA. Universidad Politécnica de Valencia. 2003. Pág. 10

Universidad De Costa Rica Sede De Guanacaste Informática Empresarial lf-5200
Fundamentos De Las Organizaciones. En Liberia, 22 de setiembre del 2010. En:
<http://es.scribd.com/doc/68827820/Downsizing-Rightsizing>.

VALL Antonio, Gestión 2000, En: <http://www.mercadeo.com>

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA AL GERENTE DE LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE.

1. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de la Trilladora de café “Cafecai Ltda.” de Caicedonia Valle?
2. ¿Considera adecuado el número de clientes y proveedores que tiene la Trilladora en la actualidad?
3. ¿Considera usted que los procesos administrativos que implementa la Trilladora son los adecuados?
4. ¿La Trilladora de café está cumpliendo con los objetivos y las metas planteadas?
5. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar en la Trilladora?
6. ¿La trilladora cuenta con recursos financieros suficientes para operar en tiempos de crisis?
7. ¿Cómo considera usted que se encuentra posicionada la Trilladora de Café “Cafecai Ltda.” De Caicedonia Valle en el mercado regional?

ANEXO 2. ENCUESTA ACERCA DEL CONOCIMIENTO DEL MANEJO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA TRILLADORA DE CAFÉ “CAFECAL LTDA.” DE CAICEDONIA VALLE.

La presente encuesta es para conocer que tanto conocen los funcionarios que laboran en la Trilladora de Café “Cafecal Ltda.” de Caicedonia Valle, acerca de cada uno de los procesos administrativos de ésta. La encuesta es anónima y su uso es para fines académicos, lea atentamente las preguntas y responda con total sinceridad, muchas gracias.

FUNCIONARIOS.

1. ¿Cuál es su función dentro de la Trilladora de Café “Cafecal Ltda.” de Caicedonia Valle?

2. ¿Sabe usted en cuántas áreas está dividida la Trilladora de Café “Cafecal Ltda.” de Caicedonia Valle?

3. ¿Tiene las herramientas necesarias para realizar las funciones del puesto?

4. ¿Considera que la empresa cuenta con la tecnología necesaria para realizar los procesos de producción?

5. ¿Cree usted que es necesario realizar cambios dentro de la empresa?
¿Cuáles? ¿Por qué?
