

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA
LÀCTEOS TULUÁ – QUESO MONTELORO**

**MARIA JHOANNA VILLA HERNÁNDEZ
BRAHIAAN ESTEBAN ZULUAGA RAMÍREZ**

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

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA
LÁCTEOS TULUÁ-QUESO MONTELORO**

**MARIA JHOANNA VILLA HERNÁNDEZ
BRAHIAAN ESTEBAN ZULUAGA RAMÍREZ**

**Trabajo de grado en la modalidad de práctica empresarial para optar al título
de Contador Público**

**Director (a) de trabajo de grado
MARIA FERNANDA ARENAS MÉNDEZ
Contadora Pública**

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

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tuluá, _____

AGRADECIMIENTOS

En primera medida, agradecemos a Dios por el favor de la vida y por sus innumerables bendiciones. Agradecemos también a nuestros padres que son el motor de nuestra existencia y quienes nos motivaron a prepararnos y a creer en nuestro desarrollo profesional, a dar lo mejor en el diario vivir. A nuestra directora de trabajo de grado, la docente María Fernanda Arenas Méndez por su dedicación y entrega dentro del proceso de ejecución de este proyecto. Inmensos agradecimientos a todos y cada uno de nuestros docentes que a través de estos años nos compartieron sus saberes y experiencias y fueron una compañía grata dentro del proceso de formación. También agradecemos a nuestros compañeros, de los cuales pudimos aprender mucho y con los cuales vivimos innumerables experiencias que nos llenaron de gozo y regocijo y a todos aquellos que directa o indirectamente aportaron su granito de arena para que éste logro se hiciera posible.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. CAPÍTULO PRELIMINAR	16
1.1 Antecedentes.....	16
<i>1.1.1 La Concepción Básica del Cuadro de Mando Integral (CMI) desde Kaplan y Norton.</i>	16
<i>1.1.2 Artículos de Revistas Especializadas.</i>	18
<i>1.1.3 Prácticas Empresariales de Pregrado</i>	21
1.2 Planteamiento del Problema de Investigación.....	22
1.3 Objetivos.....	25
<i>1.3.1 Objetivo General.....</i>	25
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	25
1.4 Justificación.	25
1.5 Marcos De Referencia.....	26
<i>1.5.1 Marco Teórico.</i>	27
<i>1.5.2 Marco Contextual.</i>	28
1.6 Metodología.	29
<i>1.6.1 Tipo de Estudio.....</i>	29
<i>1.6.2 Método de Investigación.</i>	30
<i>1.6.3 Fuentes de Información.....</i>	30
<i>1.6.3.1 Fuentes Primarias</i>	30
<i>1.6.3.2 Fuentes Secundarias.....</i>	31
<i>1.6.4 Técnicas de Investigación.....</i>	32
<i>1.6.5 Fases de la Investigación.</i>	32
2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CMI, DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	35

2.1 Tipos de Control en las Organizaciones, Orígenes, Noción, Importancia y Principios Básicos del CMI.	35
2.1.1 Tipos de Control en las Organizaciones.	35
2.1.2 Definición, Orígenes y Evolución del Cuadro de Mando Integral (CMI).	36
2.1.3 Aproximación a la Noción del CMI.	38
2.1.4 Importancia del Modelo del CMI.	40
2.1.5 Principios Básicos Del CMI.	42
2.1.6 Perspectivas del CMI.	43
<i>2.1.6.1 Perspectiva Financiera.</i>	44
<i>2.1.6.2 Perspectiva cliente.</i>	48
<i>2.1.6.3 Perspectiva Procesos Internos.</i>	54
<i>2.1.6.4 Perspectiva Formación y Crecimiento.</i>	56
2.1.7 Casos o Ejemplos Aplicativos del CMI.	61
2.2 Diagnóstico Empresarial.	62
<i>Desventajas</i>	67
2.3 Planeación Estratégica.	68
2.3.1 Direccionamiento Estratégico.	70
<i>2.3.1.1 Misión.</i>	71
<i>2.3.1.2 Visión.</i>	71
<i>2.3.1.3 Objetivos Corporativos.</i>	72
<i>2.3.1.4 Valores.</i>	73
<i>2.3.1.5 Políticas.</i>	73
<i>2.3.1.6 Estrategias.</i>	73
2.4 Medición de la Gestión	74
<i>2.4.1 Indicadores de Gestión.</i>	74
2.5 Mapas Estratégicos.	79
3. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS.	82
3.1 Presentación de la Empresa Lácteos Tuluá - Queso Monteloro.	82
<i>3.1.1 Reseña Histórica.</i>	82
<i>3.1.2 Principios Organizacionales.</i>	83
<i>3.1.2.1 Misión.</i>	83

3.1.2.2 Visión.	84
3.1.3 Política de Calidad.	84
3.1.4 Portafolio de Productos.	84
3.1.5 Estructura organizacional.	86
3.1.5.1 Área de Gerencia.	88
3.1.5.2 Área Administrativa.	88
3.1.5.3 Área Financiera y de Recursos Humanos.	88
3.1.5.4 Área Comercial.	89
3.1.5.5 Área de Gestión de Calidad y Producción.	89
3.1.6 Principales Clientes.	90
3.2 Análisis del Macroentorno de la Organización.	91
3.2.1 Entorno Económico.	91
3.2.2 Entorno Político.	93
3.2.3 Entorno Legal.	94
3.2.4 Entorno Tecnológico.	97
3.2.5 Entorno Sociocultural.	100
3.2.6 Entorno Medioambiental.	103
3.3 Análisis Interno de la Organización.	110
3.3.1 Diagnóstico al Área Financiera.	110
3.3.2 Diagnóstico al Área de Clientes.	116
3.3.3 Diagnóstico al Área de Producción.	117
3.3.4 Diagnóstico al Área de Recursos Humanos.	122
3.4 Síntesis de la Situación Actual de la Organización.	129
4. DISEÑO DE OBJETIVOS PARA LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS COMPONENTES.	131
4.1 Propuesta de Organigrama.	131
4.2 Redefinición de la Misión.	136
4.3 Redefinición de la Visión.	136
4.4 Definición del Objetivo Organizacional de la Empresa y los Objetivos Particulares Para Cada una de las Áreas que la Componen.	136
4.4.1 Objetivo Organizacional.	136

4.4.2 <i>Objetivos particulares para cada una de las áreas de la organización en relación a las cuatro perspectivas del CMI.</i>	136
4.5 Inductores de Actuación.	138
5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN RELACIÓN A LAS PERSPECTIVAS DEL CMI.	141
5.1 Perspectiva financiera.	141
5.2 Perspectiva Cliente.	143
5.3 Perspectiva Procesos Internos.	145
5.4 Perspectiva Formación y Crecimiento.	147
6. INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LAS PERSPECTIVAS DEL CMI.	152
6.1 Perspectiva Financiera.	152
6.1.1 <i>Indicadores para el objetivo 1.</i>	152
6.1.2 <i>Indicadores para el objetivo 2.</i>	153
6.1.3 <i>Indicadores para el objetivo 3.</i>	153
6.1.4 <i>Indicadores para el objetivo 4.</i>	153
6.2 Perspectiva Cliente.	156
6.2.1 <i>Indicadores para el objetivo 1.</i>	156
6.2.2 <i>Indicadores para el objetivo 2.</i>	157
6.2.3 <i>Indicadores para el objetivo 3.</i>	157
6.2.4 <i>Indicadores para el objetivo 4.</i>	157
6.2.5 <i>Indicadores para el objetivo 5.</i>	157
6.3 Perspectiva Procesos Internos.	158
6.3.1 <i>Indicadores para el objetivo 1.</i>	158
6.3.2 <i>Indicadores para el objetivo 2:</i>	158
6.3.3 <i>Indicadores para el Objetivo 3.</i>	159
6.3.4 <i>Indicadores para el Objetivo 4.</i>	159
6.4 Perspectiva Formación y Crecimiento.	159
6.4.1 <i>Indicadores para el objetivo 1.</i>	160
6.4.2 <i>Indicadores para el objetivo 2.</i>	160
6.4.3 <i>Indicadores para el objetivo 3.</i>	161

6.4.4 Indicadores para el objetivo 4.	161
6.4.5 Indicadores para el objetivo 5.	161
6.4.6 Indicadores para el objetivo 6.	161
6.4.7 Indicadores para el objetivo 7.	162
7. PROPUESTA DE MAPA ESTRATEGICO.....	171
8. CONCLUSIONES.....	178
9. RECOMENDACIONES.	180
BIBLIOGRAFÍA.....	183
ANEXOS.....	188

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Variables de análisis del ámbito económico.....	105
Cuadro 2. Variables de análisis del ámbito político.....	106
Cuadro 3. Variables de análisis del ámbito legal.....	107
Cuadro 4. Variables de análisis del ámbito tecnológico.....	107
Cuadro 5. Variables de análisis del ámbito sociocultural.....	108
Cuadro 6. Variables de análisis del ámbito medio ambiental.....	109
Cuadro 7. Resumen del proceso de construcción de el CMI para Lácteos Tuluá- Queso Monteloro.....	162

LISTA DE GRÁFICAS Y FIGURAS.

	Pág.
Gráfica 1. Producción de leche en Colombia 1990- 2006.....	99
Figura 1. Marco competitivo de las cinco fuerzas de Porter.....	65
Figura 2. Organigrama de la empresa Lácteos Tuluá - Queso Monteloro.....	87
Figura 3. Propuesta de organigrama para la empresa Lácteos Tuluá - Queso Monteloro.....	133
Figura 4. Mapa estratégico para la empresa lácteos Tuluá - Queso Monteloro.....	172

LISTA DE ANEXOS.

	Pág.
Anexo A. Cuestionario – Diagnostico del Área Financiera.....	187
Anexo B. Cuestionario – Diagnostico del Área de Clientes.....	189
Anexo C. Cuestionario – Diagnostico del Área de Producción.....	190
Anexo D. Cuestionario – Diagnostico del Área de Recursos Humanos.....	194

INTRODUCCIÓN

Dentro de una economía con un proceso de globalización cada vez más consolidado como es la colombiana, surgen dificultades y retos que los empresarios, economistas y gobernantes deben enfrentar con firmeza para evitar que la búsqueda de beneficios en el capital se vuelva contra la economía misma, provocando catástrofes financieras.

Dentro de la labor de enfrentar dichas problemáticas surgen ideas y modelos que son susceptibles de aplicar dentro de la gestión de las organizaciones a nivel nacional, con lo que pretenden sostenerse dentro del aparato capitalista y por qué no propender por el crecimiento continuado de las economías, en las cuales se evidencia cada vez un mayor nivel de competencia, producto de la eliminación de fronteras arancelarias y las cada vez más frecuentes aperturas económicas, aunado ello al gran avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones, elementos propios de la era del conocimiento que obligan a las sociedades a un proceso constante de evolución y crecimiento continuos.

En Colombia, uno de los sectores que más tareas tiene por ejecutar dentro del proceso de competencia continuada y globalización es el área de los lácteos y sus derivados, debido a la cada vez mayor importación de leche al país, que se ha generado con la aprobación de los diversos tratados de libre comercio (TLC), la cual llega a costos más bajos, resultado ello de unas prácticas más avanzadas y eficientes en cuanto a tecnología, ha puesto en jaque a los productores nacionales y les ha hecho un llamado de atención en cuanto a las necesidad de evolucionar y desarrollar técnicas de producción más avanzadas en aras de no relegarse ante la competencia cada vez mayor y más diversificada; aunque aquí se plantea una seria dificultad a dicho desarrollo, en vista de que la gran mayoría de los productores de leche colombianos no son más que humildes campesinos con métodos artesanales y rudimentarios de extracción de leche, los cuales no han tenido mayor apoyo por parte del estado en programas de tecnificación, educación y acompañamiento dentro de su proceso, por lo cual es bastante complejo que puedan estructurar e implementar estrategias para competir con los productos importados y colocar los propios a disputar el mercado.

Es por ello que las organizaciones modernas independientemente de su naturaleza o actividad requieren de modelos de gestión que no se ciñan únicamente a lo financiero, más bien que abarquen de manera total las actividades y procesos que componen el engranaje del desempeño empresarial, con lo que se pueda afrontar el panorama cambiante del entorno actual. Una de estas

propuestas se denomina el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual plantea una integración de las estrategias de la empresa en función de una serie de objetivos realizables y que propendan el bien común de la organización, para lo cual se estipulan actividades y procesos que alimenten el logro de las mencionadas estrategias y por ende la ejecución de las metas de la organización, todo esto enmarcado en cuatro perspectivas que involucran los componentes del ente económico y se complementan con una serie de indicadores que vigilan y acompañan el desarrollo de su actividad.

Tomando las consideraciones anteriormente mencionadas, el presente trabajo se plantea como una propuesta de diseño de un modelo de CMI, para una empresa del sector lácteo del centro del Valle, que tiene por nombre Lácteos Tuluá,-Queso Monteloro la cual se fundó desde hace mas de 30 años desempeñándose en el mercado de lácteos y derivados, ofreciendo productos tales como quesos, yogures, kumis, leche condensada, crema de leche, mantequilla, entre otros.

Este ente económico dentro de su caracterización no es ajeno a las implicaciones propias de la globalización y la apertura internacional, por lo cual para su cuerpo gerencial surge un gran reto enmarcado en fortalecer las áreas más fundamentales de la empresa en pro de lograr la consolidación y el progreso continuados que le garanticen una posibilidad de sostenimiento dentro del sistema del capital.

El presente proyecto se ejecuta desde un proceso secuencial, donde en primera instancia se lleva a cabo una conceptualización plena de los elementos inherentes al modelo de CMI, producto de la cual se deriva un análisis que destaca los elementos de esta conceptualización que corresponden a la empresa objeto de estudio; seguidamente se establece un diagnóstico integral de la organización el cual arroja la situación actual de la misma, enfatizando en los puntos débiles o que representen vacíos con lo cual se está configurando un problema de investigación que debe ser abordado y planteado por el presente trabajo con la consecución de alternativas de solución o mejora para el ente económico. Teniendo claro las nociones básicas del modelo a implementar y la situación real de la empresa objeto de estudio, se procede a diseñar el aparataje del modelo de cuadro de mando integral, incluyendo los objetivos organizacionales, las estrategias como canal de cumplimiento de los mismos y las consecuentes tareas y procesos que alimentarán a las estrategias, todo ello acompañado de indicadores que hacen el respectivo seguimiento al proceso de ejecución de los objetivos. Finalmente, se presentan unas conclusiones y se exponen unas recomendaciones a seguir.

1. CAPÍTULO PRELIMINAR

En este capítulo se presentan los aspectos generales de la investigación, entre ellos antecedentes, marco teórico preliminar, objetivos, metodología, etc., elementos primordiales para la interiorización del tipo de trabajo a desarrollar y para obtener una mayor comprensión de la razón de ser del mismo; por lo tanto éste capítulo marca el derrotero que servirá de ruta para el desarrollo de todo el trabajo.

1.1 Antecedentes.

Antes de empezar con el desarrollo de la práctica empresarial se realizó la respectiva revisión bibliográfica sobre el tema, para tener una perspectiva general del mismo y fortalecer conocimientos, como bien lo explica María Silvina Souza “dar cuenta del estado del arte significa explicar qué se ha investigado hasta ahora en relación con un tema específico de estudio, para realizar una depuración razonable que permita aproximarse a aquella información que sea verdaderamente útil, relevante y confiable”¹.

Por tratarse de un tema de amplia circulación y profusa información se presentan los textos revisados en categorías clasificadas de acuerdo a la fuente de información que se ha consultado de la siguiente manera: concepción básica del modelo del CMI desde sus principales exponentes (Kaplan y Norton); información temática recuperada de artículos de revistas especializadas y por último los proyectos de grado bajo la modalidad de práctica empresarial desarrollados por estudiantes de pregrado de universidades colombianas. A continuación se referencia cada una de las anteriormente mencionadas:

1.1.1 La Concepción Básica del Cuadro de Mando Integral (CMI) desde Kaplan y Norton.

Esta categoría comprende una síntesis de ideas recogidas a partir de dos textos que representan las nociones más elementales del modelo de CMI, según sus creadores Kaplan y Norton. Se pretende aquí detallar los conceptos más básicos acerca del modelo de gestión de CMI y su estructura desde sus mismos inicios

¹ SOUZA, María Silvina. La centralidad del estado del arte en la construcción del objeto de estudio. Facultad de Periodismo y comunicación Social de la Universidad Nacional de la Plata, 2011. [En línea] Disponible en: < <http://www.perio.unlp.edu.ar/seminario/> >. [fecha de consulta: 15 de marzo de 2013].

con el objetivo de obtener un punto de partida hacía la exploración metodológica y posterior diseño aplicado de esta teoría.

Estos investigadores, de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, iniciaron sus aportes al tema desde el año 1.990 mediante artículos que se publicaron en Harvard Business Review, en primera instancia se preocuparon por dar a conocer los descubrimientos efectuados y los fundamentos básicos de los mismos; en una segunda etapa se enfocaron en la importancia de una adecuada elección de indicadores tomando en cuenta la consecución del éxito estratégico y finalmente en un tercer artículo del año 1.996 se plantean los parámetros para la implementación práctica del modelo de cuadro de mando integral.

De manera adicional se destaca en una de sus publicaciones una idea pura acerca del cuadro de mando integral desde la proposición de plantear una estrategia, según estos investigadores el CMI "Debe reflejar la historia de la estrategia de una empresa y debe identificar de forma explícita la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados"².

Continuando con la revisión bibliográfica se logran identificar que las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton son: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, para su análisis es muy importante desarrollar los indicadores concretos surgiendo de aquí la pregunta ¿Cuántos indicadores se deben usar en cada CMI y en cada perspectiva? la respuesta depende en gran parte del nivel en el que se usarán los indicadores. El número de indicadores puede variar según el nivel del CMI concreto o de la perspectiva en particular, de acuerdo con Kaplan y Norton una distribución habitual entre las cuatro perspectivas sería:

Financiera: cinco indicadores (22%).

Cliente: cinco indicadores (22%).

Proceso Interno: de ocho a diez indicadores (34%)

Formación y Crecimiento: cinco indicadores (22%)³.

Lo anterior denota la marcada importancia que se le debe dar a la perspectiva de proceso interno, mientras que las otras tres están en un nivel semejante de importancia en cuanto a indicadores se refiere, obviamente estos porcentajes no

² KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: 2ª Edición. Ediciones Gestión 2000. 2000.

³ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Strategy Focused Organization. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. 2001.

son una medida de obligatorio cumplimiento, como se expresaba anteriormente, este número puede variar según el caso en particular.

Kaplan y Norton exponen además las causas más comunes de fracasos de procesos de implementación del CMI:

- Falta de compromiso por parte de la alta dirección.
- Pocos empleados implicados.
- Mantener el CMI en la cima.
- Proceso de desarrollo demasiado largo.
- El CMI como un proyecto de medida única.
- Contratar consultores sin experiencia⁴.

A manera de conclusión se hace pertinente mencionar algunos puntos sobresalientes de la concepción del CMI según Kaplan y Norton que sintetizan los aspectos más destacados a saber:

- La implementación del CMI ha sido exitosa en múltiples empresas de tipo industrial, comercial y de servicios.
- El CMI puede ayudar a las empresas a implementar su estrategia más rápida y eficazmente.
- La información aportada por el CMI debe tener un manejo estricto en cuanto a la divulgación de la misma.
- La introducción del CMI no debe sufrir retrasos por falta de datos que alimenten los indicadores.

1.1.2 Artículos de Revistas Especializadas.

En la categoría de artículos de revistas especializadas se encuentran una gran variedad de textos en relación al CMI, algunos abordando el tema de manera conceptual y analítica, otros haciendo un análisis del enfoque en una perspectiva específica y otros aplicando los conceptos prácticos en una empresa determinada, es interesante ver como gran cantidad de empresas hacen uso de esta herramienta y no solo la implementan a nivel organizacional sino que también lo hacen a nivel de departamentos o áreas es decir que el cuadro de mando integral se puede aplicar en un contexto global o un área en particular de la organización. Muchos de los textos recopilados en esta categoría basan sus análisis en escritos de Kaplan y Norton como pioneros en esta herramienta de gestión y a partir de estos estudios construyen sus propios modelos, matrices, y diagramas de procesos, para sustentar teorías propias y posibles interpretaciones al modelo.

⁴ Ibíd. Pág. 389-397.

En todos los textos consultados aparece como característica común que la implementación del CMI en las empresas obedece al incremento de la competencia y a un medio ambiente dinámico y globalizado, otra característica común es la conceptualización y profundización de cuatro perspectivas básicas que son: finanzas, procesos internos, clientes, formación y crecimiento; se enfatiza en la imposibilidad de medir la gestión de una organización desde una sola perspectiva ya que la empresa se debe mirar como un todo, quizás se pueda dar un enfoque mayor en alguna área problema o de mayor importancia para el buen desarrollo de la empresa pero sin olvidar las demás áreas, como dicen Nogueira, Medina y Hernández “La evaluación de la gestión integral de la empresa debe ser analizada en las cuatro perspectivas que ofrece el CMI para lograr una gestión equilibrada basada en indicadores financieros y no financieros”⁵ por lo tanto son todas las áreas funcionales de la empresa las que trabajan concomitadamente para el alcance de la misión y visión de la empresa.

Otra característica a resaltar en la mayoría de los textos consultados, es la importancia de pasar del solo análisis de datos históricos a pensar en el futuro y realizar medidas estratégicas de proyección que conlleven a la preparación para el mismo. A propósito de ello, López, Rojas, y Torres, expresan en su artículo “la responsabilidad del área financiera tiene que cambiar de un ente controlador, como el que ha venido desempeñando, a otro con características de impulsor, esto es dejar de mirar al pasado para enfocarse hacia el futuro”⁶.

Lo anteriormente expuesto aplica igualmente para las demás perspectivas, porque el logro del éxito gerencial no puede estar basado solamente en el área financiera, que si bien es muy importante y permite saber cómo se encuentra la empresa económicamente, no es el único punto de atención que debe tener presente la gestión, ya que también existen otras áreas que son de vital importancia para el funcionamiento de la empresa como por ejemplo el área de producción, la cual hace parte de la perspectiva de procesos internos y es fundamental para el ente económico, puesto que de ella dependen en gran medida las demás áreas de la empresa, de su desarrollo y aprovechamiento adecuado o inadecuado derivan ingresos o pérdidas para la organización.

⁵ Nogueira Rivera, Dianelys, Medina León, Alberto, Hernández Pérez, Gilberto, Nogueira Rivera, Carlos, Hernández Nariño, Arialys. Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una empresa de servicios de informática Revista de Administración - RAUSP [en línea] 2009, 44 (Julio-Septiembre): [fecha de consulta: 30 de marzo de 2013] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417462004> ISSN 0080-2107

⁶ López, Bonilla, Ernesto, Rojas, Cortés, Lucio, Torres, Moreno, Ana Rosa. Importancia estratégica del cuadro integral del mando en la gestión empresarial, Balanced Scorecard Ciencia e Ingeniería Neogranadina [en línea] 2001, (diciembre): [fecha de consulta: 9 de marzo de 2013] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91101104> ISSN 0124-8170

Otro aspecto fundamental en el desarrollo de la empresa son los clientes y todos los procesos y estrategias que van sujetos a los mismos, los clientes son un factor decisivo en el éxito de la compañía porque de ellos depende que una compañía crezca o desaparezca, son el fin último de todo el proceso de producción, está por demás decir que no tendría sentido alguno todo el proceso productivo si no se tienen clientes a quien venderle.

Por otra parte se hace referencia a los empleados quienes están inmersos en la perspectiva de formación y crecimiento y los cuales son un recurso vital para lograr las metas que se propone la organización “se debe tener al trabajador motivado, y satisfecho, creando en el, un compromiso hacia la organización para una mejor ejecución de sus actividades”⁷ porque cuando una organización satisface las necesidades de su capital humano logra a cambio diversos beneficios ya que del aporte individual físico o mental de cada uno de los colaboradores depende el avance o detrimento de la organización como un todo, y no se trata solo de la satisfacción del empleado también forman parte de esta perspectiva la retención y productividad del mismo.

En esta categoría también se muestran los diferentes pasos a seguir para la construcción de un CMI como son la fijación de objetivos reales y específicos con un responsable de su cumplimiento, para la consecución de dichos objetivos se determinan estrategias e indicadores dentro de cada perspectiva, definiendo las actividades a seguir para el éxito de cada estrategia, con su pertinente valoración y seguimiento, se enfatiza en la importancia del compromiso de la gerencia en aras de utilizar el CMI como un instrumento para el control del entorno organizacional y no como un elemento de control interno únicamente.

Cabe resaltar la importancia de mirar el cuadro de mando integral como una estrategia gerencial que debe estar acorde a las necesidades cambiantes de la globalización y propias de cada empresa y no supeditada a normas rígidas de implementación tal y como dicen Ibáñez, castillo, Núñez y Chávez en su artículo “las cuatro perspectivas originales del CMI tienden a ser reinterpretadas, ampliadas y en otros completamente sustituidas, debido a que se comprende la necesidad de adaptar, prever y estudiar un conjunto de situaciones que pueden influir en la gestión de una organización por la complejidad del entorno”⁸, es decir

⁷ Terán, Omar Ernesto, Sánchez del Rosario, Idalia, Ruíz, Martha Elba. Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano (Primera parte) Omnia [en línea] 2012, 18 (Enero-Abril): [fecha de consulta: 10 de marzo de 2013] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73722545010> ISSN 1315-8856

⁸ Ibáñez, Neyda, Castillo, Rubén, Núñez, Alfredo y Chávez, Zulay. MANAGERIAL PRACTICES ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD. [En línea]. Disponible en: www.revistanegotium.org.ve. [fecha de consulta: 11 de marzo de 2013].

que cada organización en relación a su entorno y su razón de ser puede aplicar el CMI basado en sus necesidades propias y no como camisa de fuerza enfascado en cuatro perspectivas rígidas e inmodificables, porque si bien es cierto que estas cuatro perspectivas rigen el mapa de navegación en la creación y aplicación del CMI, también es preciso señalar que cada empresa puede decidir llevar a cabo la inclusión de las mismas en la organización bien sea modificándolas o complementándolas de acuerdo a su necesidad, para que el cuadro de mando integral sea una herramienta gerencial exitosa y no una serie de imposiciones sin ánimo de llevarse a cabo a conciencia y con convicción, desde los rangos más bajos hasta la alta gerencia.

En cuanto a la gerencia cabe resaltar que tiene un alto grado de responsabilidad e injerencia en relación al desarrollo del cuadro de mando integral puesto que con la inclusión e introducción del mismo se deben de cambiar los cánones y paradigmas administrativos a los que venía acostumbrado el ente para permitir el ingreso de un modelo de gestión en donde todas las áreas y personas están involucradas y tienen participación en el proceso de cambio, esto sin olvidar el entorno de la empresa que tiene que ver con aspectos políticos, económicos, sociales y demás que rodean a la organización y de esta manera lograr una reestructuración global de la empresa.

1.1.3 Prácticas Empresariales de Pregrado

De manera general esta categoría encierra aquellos textos que comprenden trabajos de grado de los estudiantes de las facultades administrativas y económicas de distintas universidades del país, aplicados hacia el diseño de un sistema de gestión basado en el CMI o conocido también como *Balanced Scorecard*. Esta categoría reviste marcada importancia teniendo en cuenta que representa el componente práctico del diseño de un modelo de gestión basado en el CMI; de su estructura se extrae todo el engranaje necesario para la elaboración de una práctica empresarial aplicada al CMI, pasando por el componente metodológico, la forma de presentación, la composición de los aspectos secundarios, etc.; que como un todo, organizados de una adecuada forma conllevan a la ejecución de un correcto trabajo de grado encaminado al CMI.

De manera muy general se destacan dos textos para mencionar dentro de la revisión bibliográfica realizada previamente, uno de ellos tiene que ver con la aplicación del modelo del CMI a la empresa SERVICOMPUTO de la ciudad de Ibagué, trabajo realizado por el estudiante Cristian Hernando Echeverri Vega del programa de Administración de Negocios Internacionales, Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, la cual fue aprobada en el 2010; esta básicamente en tres puntos principales detalla el diseño del modelo del CMI

(conceptualización del CMI, contexto de la organización y construcción del modelo)⁹.

En segunda instancia se tiene el trabajo de grado “Diseño de un Cuadro De Mando Integral (Balanced Scorecard) para la empresa Maderando ubicada en el municipio de Tuluá” presentado por Jessica Millán Tarquino Y Diego Alejandro Rodríguez Linarez estudiantes del programa de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle sede Tuluá, el cual sintetiza los elementos básicos a tener en cuenta para el diseño de un modelo de gestión basado en el CMI, destacando un planteamiento del problema principal de la empresa, las ventajas y puntos a favor del modelo y el diseño de los mapas estratégicos basado en los datos previamente recogidos de manera acertada¹⁰.

Esta categoría posee un valor adicional y se relaciona con el hecho de que todos los textos que agrupa han sido elaborados por estudiantes de pregrado de programas afines a la administración y las ciencias contables, lo cual representa un adecuado referente si se tiene en cuenta que la práctica empresarial que se propende presentar guarda especial relación con estos textos en cuanto a su estructura, contenido y desarrollo taxativo. De un análisis exhaustivo a estos textos se deberá deducir aquellos aspectos en los que se hizo un adecuado procedimiento académico para tenerlos en cuenta, al igual que aquellos en los que se cometió errores para encontrar la manera de no caer en ellos, conllevando a la ejecución de una adecuada práctica empresarial basada en el modelo de gestión del CMI.

1.2 Planteamiento del Problema de Investigación.

El CMI es una herramienta gerencial que permite alinear las estructuras de las empresas basado en el cumplimiento de determinadas estrategias que se derivan de los objetivos primordiales de las organizaciones y mediante esta se define el funcionamiento desde cuatro perspectivas específicas: finanzas, procesos internos, clientes, formación y crecimiento; donde la misión y visión son transformadas en hechos concretos y planes para ser ejecutados, herramienta que se puede aplicar en organizaciones de toda índole, y además proporciona la integración de las diferentes áreas de la empresa, ya que el CMI es una

⁹ ECHEVERRI VEGA, Cristian Hernando. Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Servicomputo. [En línea]. Disponible en: <repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1793/1/1010167953-2010.pdf> [Fecha de consulta: 10 de marzo de 2013].

¹⁰ MILLAN TARQUINO, Jessica, RODRIGUEZ LINARES, Diego Alejandro. Diseño de un cuadro de mando integral (Balance scorecard) para la empresa MADERANDO en Tuluá, Tuluá. 2010. 110p. Trabajo de grado (Administración de empresas). Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración.

herramienta de gestión que permite la participación de todos los miembros de la organización, asignando a cada uno parte del proceso y responsabilidades para el cumplimiento de la estrategia, para lo cual se requiere la utilización de determinados indicadores de gestión, estos indicadores suministran un constante seguimiento y evaluación de la labor realizada por cada responsable de la tarea; todo lo anterior con el fin de alinear la estrategia trazada con la visión de la empresa, lo cual permite un clima de constante mejoramiento y aprendizaje, aspecto fundamental para el buen desarrollo de las empresas.

Debido a que el CMI es un sistema de gestión que puede implementarse en todo tipo de organizaciones, se ha pensado en el diseño de este modelo en la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro, que actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento y consolidación en el mercado local y regional, debido a un esfuerzo de su gerente y propietario por lograr un estatus de fortalecimiento enmarcado en nociones de calidad, precios bajos y buen servicio; éste repentino crecimiento ha conllevado a que se presente desorden en determinadas áreas de la empresa, lo cual representa un desafío para las directivas en aras de obtener el mayor provecho posible de la expansión de la empresa y que por el contrario, este hecho no se convierta en un problema para la gestión administrativa, puesto que los responsables de la dirección en medio de múltiples ocupaciones y responsabilidades han descuidado la planeación y el control en las diferentes áreas de la empresa, factores de suma importancia para el éxito organizacional, los cuáles pueden ser tratados desde el CMI con suma precisión y detalle, conllevando esto a un análisis completo y pormenorizado de la situación actual en las distintas áreas de la empresa para propender por el mejoramiento y buen desarrollo de las mismas, y por consiguiente, del ente económico como un conjunto.

Acorde a lo anteriormente dicho y tomando en cuenta otros elementos conceptuales del modelo de CMI, se plantea este modelo como alternativa de gestión, ya que constituye una solución práctica a la situación que presenta en este momento la empresa, teniendo en cuenta que en la actualidad la organización como unidad de análisis no cuenta con un sistema de gestión formalizado y estructurado que le permita una ejecución ordenada de su operación. Este modelo ejecuta una evaluación integral a todas las áreas de la organización, mostrando un panorama general de la situación del ente económico, con el fin de diagnosticar posibles fallas que tuviera el mismo, permitiendo un acercamiento real a las diferentes problemáticas que se podrían encontrar en la empresa; producto de las cuales se derivan planes de acción y mejora encaminados a subsanar las mismas e incluso a fortalecer aquellos elementos que poseen un comportamiento adecuado dentro de la actividad empresarial, logrando así alinear los objetivos de la empresa con su estrategia y visión organizacional; planteando un conjunto de actividades que propendan por relacionar a todos los involucrados en el desarrollo de las labores propias de la organización, buscando alinear las estrategias directivas con las funciones operativas, con la posibilidad de

lograr que la totalidad del personal interiorice la visión y la estrategia de la organización a través de su participación activa y concienzuda en el proceso de diseño y desarrollo del CMI.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir los aspectos conceptuales referentes al modelo de cuadro de mando integral.
- Realizar un diagnóstico de la empresa LÁCTEOS TULUÁ-QUESO MONTELORO que determine la situación actual de la empresa.
- Diseñar objetivos ejecutables para cada una de las áreas de la empresa y enmarcarlos dentro de la fijación del objetivo global de la organización.
- Establecer las estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos propios de cada perspectiva: finanzas, procesos internos, clientes, formación y crecimiento; concatenado todo a la realización de la misión y visión propuestas.
- Diseñar indicadores que conlleven a verificar el cumplimiento de dichos objetivos planteados en cada una de las perspectivas, así como de la ejecución de las estrategias derivadas de la misión y visión.
- Elaborar y proponer un mapa estratégico donde estén recopilados todos los aspectos pertinentes detallados con anterioridad.

1.4 Justificación.

La elección del modelo de CMI se fundamenta básicamente en el hecho de contar con una estructura conceptual y aplicativa bastante amplia ya que las áreas que el CMI trata en su base son la expresión más pura de una estructuración en las organizaciones, además de ello, es una forma de gestión moderna y que está a la vanguardia al ser usada por muchas de las grandes corporaciones a nivel mundial, debido al enorme valor que representa para una organización el poder obtener un modelo de gestión desde el punto de vista estratégico y económico, en aras del sostenimiento y desarrollo de la misma.

En materia práctica, el modelo de CMI contribuye de manera directa en el fortalecimiento de actividades de la empresa, puesto que, como se mencionó en el planteamiento del problema, no existe al interior del ente económico un sistema de gestión definido y estructurado, esbozando la posibilidad de que la implementación de tareas y estrategias ligadas a objetivos impliquen un ordenamiento lógico de todos los estamentos y actividades al interior de la empresa y de ésta hacia su entorno inmediato.

Además la presente práctica empresarial permite aplicar los conocimientos obtenidos durante el proceso de pregrado, en el cuál se abordaron temáticas de variadas índoles, tales como: finanzas, administración, costos, tributaria, humanidades, entre otras, que resultan ser fundamentales a la hora de diseñar un modelo de gestión como es el CMI. Adicionalmente se recalca la satisfacción generada al ver el reflejo de cinco años de preparación, en la realización de una labor práctica que pone a prueba los conocimientos aprehendidos al momento de enfrentar situaciones del diario acontecer en las organizaciones.

Desde el punto de vista metodológico se justifica la investigación basada en una práctica empresarial de aplicación de conocimientos, pues resulta ser el enfoque de trabajo más acorde para llevar a cabo un CMI para la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro, puesto que enmarca un conocimiento previo de la entidad objeto de estudio, del cual se extraen determinadas problemáticas, que podrían ser solucionadas con una propuesta aplicativa que otorgue alternativas de mejora, las cuales estarán a disposición del ente económico para ser usadas si así lo decide el mismo.

Igualmente la organización obtendrá de la investigación generada un diagnóstico sobre las actividades de la misma; también, y derivado de lo anterior, se dejan planteados una serie de estrategias e indicadores que miden el desempeño empresarial que propician el control y seguimiento de dichas actividades; por último se plantea un mapa estratégico del modelo de CMI con sus pertinentes recomendaciones que el ente económico podrá tomar en consideración cuando así lo estime necesario.

1.5 Marcos De Referencia.

Al momento de considerar los aspectos pertinentes del modelo de CMI, se hace pertinente precisar que esta noción se puede comprender desde diversos marcos de referencia, los cuales, aunque no se relacionan entre sí, aportan enfoques que se tornan complementarios en la observación del problema y el desarrollo de la labor investigativa de este concepto. A continuación se detallan algunos marcos de referencia desde donde es posible analizar el concepto de CMI, para efectos del presente trabajo.

1.5.1 Marco Teórico.

Para el diseño de un modelo de CMI es pertinente en primera medida conocer los aspectos relevantes a esta forma de gestión, por lo tanto, en aras de la claridad se hace necesario definir los siguientes conceptos a modo de panorama general.

El Cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI hace énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes a saber:

1. **Financieras:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos financieros son el crecimiento en ventas o generación de *cash flow*, se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico, entre otros.
2. **Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
3. **Procesos internos:** se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del CMI se acostumbra identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
4. **Formación y crecimiento:** identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. “Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos”¹¹.

¹¹KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 2000

Otro elemento importante son los indicadores de gestión, siendo necesario en primera medida definir el concepto básico de indicador, el cual se conoce como una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos; por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc. Por lo tanto, un indicador de gestión puede entenderse de la siguiente manera: Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos, lo que representa una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia, produciendo información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados, lo que conlleva a detectar y prever desviaciones en el logro de los objetivos; el análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Por último, es preciso describir los aspectos inherentes al concepto de mapas estratégicos, lo cual puede entenderse como las herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. El mapa estratégico sirve para puntualizar la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

1.5.2 Marco Contextual.

Lácteos Tuluá-Queso Monteloro, en sus comienzos inicia llamándose Queso Monteloro debido a que es una empresa que nació en el corregimiento de Monteloro, gracias a la necesidad de un ganadero y comerciante de leche de nombre Luís Alberto Morales de incrementar las ganancias obtenidas con la venta de leche, lo cual logró en un inicio, produciendo de manera artesanal pequeñas masas de cuajada casera, las cuáles se distribuían en Tuluá, Buga, Lobo Guerrero y Buenaventura.

Debido al crecimiento de las ventas y a los requerimientos cada vez más amplios de materia prima, se inicia la compra de leche a los demás productores de este corregimiento, mejorando así los ingresos de estos pequeños productores debido a los buenos precios ofrecidos para la época.

En el año de 1982 llega un momento difícil tanto para la empresa como para la familia Morales Castro, debido al fallecimiento del señor Luís Alberto Morales, atravesando con esto problemas financieros, administrativos y comerciales. A partir de este momento el señor Javier Morales Castro hijo de Luís Alberto quien

apenas llegaba a la mayoría de edad, toma las riendas de la compañía y gracias al acompañamiento de la familia y a su buena administración logra rescatar la empresa y preservar este patrimonio familiar.

El producto sigue teniendo muy buena acogida y ampliando mercado, durante los años 90 se logran consolidar acuerdos comerciales con otras cadenas de almacenes en la ciudad de Cali, lo que brinda a la empresa reconocimiento y crecimiento en sus niveles de producción así como la obligación del mejoramiento de los productos y de infraestructura ya que hasta el momento continuaban efectuándose de manera artesanal; estas deficiencias sumadas al problema de orden publico que se presentó en el año de 1998 en el corregimiento de Monteloro, promueve el traslado de la quesera a la ciudad de Tuluá, donde se adquiere la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro, que hasta entonces era de propiedad del señor Jorge Mario Victoria, la cual había sido fundada en 1984 y funcionaba en la carrera 26 No 40 b-22 del barrio Príncipe.

El 27 de septiembre de 2000 Queso Monteloro con la representación legal de Javier Morales Castro, adquiere sede propia en el corregimiento de Aguacalara, en la vía principal No 25-98. Allí con mano de obra tecnificada y procesos mas estandarizados se inicia una transformación total de la empresa, donde son cambiados los tanques de enfriamiento, se instala una caldera a gas natural, se construye el cuarto de refrigeración, con el control y asesoría de la secretaría de Salud Pública Municipal.

Lácteos Tuluá- Queso Monteloro en la actualidad produce una gran variedad de productos lácteos de excelente calidad como queso doble crema, cuajada, campesino, mozzarella y las líneas de Yogures, Arequipes y Leche condensada que se han posicionado a nivel local y regional, también está trabajando en la ampliación de la planta de producción y tecnificación de procesos para brindar a sus clientes productos de excelente calidad.

1.6 Metodología.

En este apartado se denotan el conjunto de herramientas, técnicas y métodos empleados para la consecución de cada uno de los objetivos estratégicos del presente trabajo, y por ende, el logro del mismo objetivo general planteado. Se enmarca aquí la ruta que guía el proceso de diseño de un modelo de CMI y la forma en que este recorrido se lleva a cabo.

1.6.1 Tipo de Estudio.

Según Sampieri, “frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que

sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga”¹².

El tipo de estudio ejecutado en el presente trabajo es de tipo descriptivo, en la medida en que implica una descripción general de todos los elementos pertinentes al CMI, donde se caracterizan sus aspectos básicos y la relación que posee con otros elementos que complementan su existencia, para ejecutar un análisis de aquellos elementos y llegar a una propuesta de aplicación para una empresa del sector productivo real.

1.6.2 Método de Investigación.

El presente trabajo se guía bajo los preceptos del método inductivo, el cual en primera medida toma hechos particulares o individuales para llegar a un hecho colectivo o general. El desarrollo de esta práctica empresarial toma como muestra una PYME de la ciudad, sobre la cual se ha diseñado una propuesta de gestión basada en el modelo de CMI. Se plantea a una organización particular, como es la empresa objeto de estudio, hacia las nociones de un modelo de uso general, elaborando un trabajo detallado que se encamine a cada una de las áreas de la organización donde se enfatice en los puntos débiles que se estén presentando y las consecuentes propuestas u oportunidades de mejora. A partir de este modelo se aborda a una empresa única para su análisis, de la cual se extraen conclusiones que en determinado momento pueden volverse útiles en actividades de generalización.

1.6.3 Fuentes de Información.

Se denotan aquí los “lugares” de los cuales se ha obtenido la información que se emplea en el desarrollo de la investigación en cuestión. Estas fuentes tienen dos categorizaciones básicas: primarias y secundarias.

1.6.3.1 Fuentes Primarias

Según Sampieri (2006) “las fuentes primarias constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los

¹²Sampieri. Definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. 2006. [En línea]. Disponible en: <<http://es.scribd.com/doc/7130674/SAMPIERI-Capitulo-4>>. [fecha de consulta: 3 de junio de 2013].

estudios correspondientes¹³. Para efectos de claridad, las fuentes primarias a utilizar en el presente trabajo son las siguientes:

- Historia de la empresa.
- Datos sobre resultados anteriores.
- Indicadores de desempeño.
- Informes financieros.
- Manual de funciones.
- Mapas de procesos.
- Información aportada por los empleados.
- Misión, Visión, reglamento interno de trabajo.
- Proceso de mercadeo, distribución y ventas.
- Otros elementos inherentes a la organización.

1.6.3.2 Fuentes Secundarias

Según Sampieri (2006) “las fuentes secundarias consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias o fuentes primarias publicadas en un área del conocimiento en particular. Es decir, reprocesan información de primera mano. Comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos (publicaciones básicamente en inglés, aunque también se incluyen referencias en otros idiomas)”¹⁴. Esta categorización incluye elementos como:

- Libros con contenido sobre CMI.
- Artículos de revistas académicas sobre CMI.
- Otros trabajos de grado aplicados a CMI.
- Videos y conferencias realizadas a personas acerca del tema.

¹³ Sampieri. La elaboración del marco teórico: revisión de la literatura y construcción de una perspectiva teórica. 2006. [En línea]. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/8418795/SAMPIERI-CAP-3>. [Fecha de consulta: 3 de junio de 2013].

¹⁴ Ibíd.

- Resultados de empresas que hayan implementado el CMI.

1.6.4 Técnicas de Investigación.

Este apartado comprende las herramientas y métodos utilizados para obtener la información requerida en el desarrollo del trabajo práctico, la cual se extrae de las fuentes mencionadas en el punto anterior, permitiendo un acceso a los datos de manera íntegra en aras de lograr una ejecución confiable de la investigación en cuestión. Las técnicas utilizadas son las siguientes:

- Visitas regulares a todas las áreas de la empresa.
- Revisión y análisis de la documentación propia de la empresa.
- Observación directa en las distintas zonas de la empresa.
- Conversaciones formales y entrevistas con los miembros del ente.
- Lectura y análisis de los documentos relacionados al CMI y otros aspectos inherentes a este concepto.
- Observación y estudio del material videográfico de donde se extraigan los puntos importantes a utilizar en el presente trabajo.
- Repaso y extracción de los puntos destacados (positivos y negativos) de los trabajos de grado relacionados con CMI.

1.6.5 Fases de la Investigación.

Este punto comprende las etapas llevadas a cabo en el desarrollo del presente trabajo. Para efectos de la esta práctica, se denotan las siguientes fases con su consecuente correlación:

- *Fase 1: Descripción de los conceptos básicos de CMI.* Aquí se desarrollan lecturas e investigaciones acerca del desarrollo histórico y concepción actual del modelo de CMI, a través de consultas de material bibliográfico en las bibliotecas de la Universidad del Valle, artículos académicos consignados en la red, lectura de trabajos de grado relacionados con el tema, grabaciones de audio y video sobre la materia, entre otras herramientas, extrayendo apuntes para su consecuente revisión y análisis con el fin de extraer ideas generales acerca del concepto de CMI y posteriormente enmarcar la base teórica del desarrollo del trabajo.

- *Fase 2: Diagnóstico de la empresa objeto de estudio.* Con base en la información recolectada mediante entrevistas, encuestas y observación de la organización se elabora informe que muestra la situación actual de la misma, destacando puntos positivos y negativos, representando un punto de partida para la ejecución del proyecto de investigación. Esto se lleva a cabo mediante visitas regulares a la empresa donde se adelantan procesos de observación y conversaciones con los empleados, registrando todos los datos obtenidos, tanto en la observación como en las charlas que se ejecuten con los miembros de la organización, para proceder a realizar los respectivos análisis, una vez se tenga la información consolidada.
- *Fase 3: Diseño de objetivos.* Se ha planteado un estudio y análisis concienzudo de la problemática que arroja el diagnóstico realizado, para la elaboración de objetivos estratégicos que al concatenarse conlleven a la consecución del objetivo organizacional. Para lograr el cometido de esta fase se recurre a los resultados obtenidos en la fase dos, extrayendo los elementos pertinentes del diagnóstico y realizando una revisión exhaustiva que permita obtener los puntos fuertes y débiles, los cuales enmarcan el punto de partida para la construcción de dichos objetivos organizacionales.
- *Fase 4: Establecimiento de estrategias.* Aquí se lleva a cabo una lectura y estudio de los objetivos e inductores planteados en la fase anterior para el posterior diseño de estrategias que conlleven al cumplimiento integral de los mismos, teniendo en cuenta un análisis de las perspectivas que plantea el CMI. De nuevo en esta fase se debe recurrir a los resultados del diagnóstico en la fase dos y a los objetivos construidos en la fase tres, para conocer con detalle la situación de la empresa en todos sus enfoques y analizar cuáles deberían ser las estrategias o actividades a emprender para lograr lo que se ha propuesto la organización como objetivo organizacional.
- *Fase 5: Diseño de indicadores integrales.* Se realiza un análisis acucioso de los objetivos planteados, al igual que de los inductores y estrategias derivadas de los mismos, para construir una serie de indicadores que permitan medir y hacer seguimiento al desempeño de la organización desde las cuatro perspectivas del modelo de CMI. Para esta fase se toma en consideración los conceptos de indicadores y construcción de los mismos obtenidos en la fase uno, los cuales deben ser amplios y suficientes en aras de establecer una medición integral, enmarcando el punto de partida de esta labor, adicionalmente se hace un análisis integral a los objetivos y estrategias planteadas con el ánimo de establecer la manera en que pueden ser medidos en términos cuantitativos.
- *Fase 6: Desarrollo del mapa estratégico.* Se lleva a cabo una recopilación de todos los aspectos tratados anteriormente, los cuales se engloban en un

mapa estratégico que aporta una importante guía de las tareas que cada miembro de la organización debe ejecutar en el sostenimiento del modelo de CMI. Aquí se hace un análisis a todos los datos y notas obtenidas durante el proceso de investigación, para consolidar los aspectos más destacados y condensarlos en un mapa estratégico que enmarca el “producto final” de la labor y representa la hoja de ruta para que la empresa adopte el modelo con integridad en el momento en que lo considere pertinente.

2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CMI, DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1 Tipos de Control en las Organizaciones, Orígenes, Noción, Importancia y Principios Básicos del CMI.

A la hora de abordar o tomar el derrotero de una práctica académica para un tema en particular, se hace fundamental en primera instancia, llevar a cabo una recopilación conceptual de todos aquellos elementos que serán tomados en consideración durante el devenir del proyecto que se pretende realizar, donde se hace una descripción rápida pero concreta de los puntos pertinentes a cada tópico, resaltando la aplicación que estos puedan tener sobre la práctica académica que se pretende llevar a cabo, lo anterior, evitando la elaboración de juicios a priori acerca de aquellos temarios consultados y plasmados.

A continuación se procederá a ejecutar dicha mención de los elementos conceptuales enmarcados en una práctica empresarial dirigida hacia el diseño de un Cuadro de Mando Integral CMI, con un enfoque enunciativo y descriptivo, con lo cual se logra una cohesión con el resto del contenido del proyecto que se enmarca a la parte de construcción y diseño del mismo. Es pertinente mencionar que en su mayoría el material consultado para el desarrollo de éste primer capítulo está basado en los postulados de los pioneros en el tema los autores Kaplan y Norton, principalmente en su obra “El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: 2ª Edición. Ediciones Gestión 2000”.

Tomando en consideración lo anterior y el CMI como herramienta de gestión se procede a iniciar con una descripción básica de los sistemas de gestión existentes, para luego dar paso a la caracterización del modelo escogido para la ejecución del proyecto de práctica empresarial.

2.1.1 Tipos de Control en las Organizaciones.

Entre los métodos más tradicionales de control en las empresas está el control familiar, en donde las funciones principales quedaban relegadas a las personas más cercanas a la familia por ser los de mayor confianza, este método se emplea en mayor medida en empresas pequeñas y quizás funcione bien en algunos casos pero no funciona igual en empresas grandes, de hecho en estas últimas es menos probable encontrar un modelo de gestión basado en el control familiar.

Otro tipo de control es el burocrático o funcional que según Humberto Serna Gómez en su libro Índices de Gestión lo introdujeron las iglesias y el ejército, en estas organizaciones se sigue un conducto regular, se tiene claro quien está a cargo y quien debe reportarse a quien. No existe una toma de decisiones propia de los empleados simplemente obedecen sin dar opiniones ni sugerencias.

Existen muchos otros tipos de control, algunos de ellos basados en modelos de control como por ejemplo: Gestión por procesos, administración por objetivos, Cuadro de Mando Integral, entre otros. Este último es el modelo planteado por el presente trabajo de grado en lo referente al diseño del modelo para una empresa de la industria manufacturera del sector alimentos, particularmente la rama de los lácteos y derivados denominada Lácteos Tuluá - Queso Monteloro.

Las estrategias de las organizaciones no solo se deben basar en su indumentaria física, es decir, las oportunidades de crear valor para la organización deben tener en cuenta además de los activos tangibles del ente, los activos intangibles como son los conocimientos y habilidades de los empleados, la diferenciación en el servicio al cliente, la creación de productos innovadores, la existencia de procesos operativos eficaces, etc.; muchas organizaciones se han acostumbrado a un tipo de control central que funcionaba bien para el tipo de organizaciones de la era industrial pero con los constantes cambios en el entorno actual ese tipo de control resulta obsoleto es así como lo plantean Kaplan y Norton¹⁵ “Las organizaciones necesitan un nuevo tipo de sistema de gestión, uno diseñado para gestionar la estrategia, no la táctica”.

Hoy por hoy las organizaciones están operando por unidades de negocio, que constituyen grupos o equipos de trabajo que se responsabilizan de determinados proyectos o metas y tienen independencia para tomar decisiones e idear estrategias que conlleven al logro de objetivos, obviamente estos grupos de trabajo deben estar alineados con la estrategia general de la organización y a la vez estar cerca al cliente para conocer los gustos y necesidades del mismo, así el éxito de la estrategia será fruto del trabajo y aporte de todos los integrantes de la organización.

2.1.2 Definición, Orígenes y Evolución del Cuadro de Mando Integral (CMI).

EL Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión y planificación, su eficiencia radica en la acertada comprensión de sus fundamentos y una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro perspectivas principales, que son: financiera, cliente, procesos internos, y formación y crecimiento.

¹⁵ KAPLAN y NORTON, Óp. Cit. 2001. Pág. 9.

El modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) en sus orígenes fue concebido por Robert Kaplan (Profesor de contabilidad de la escuela de negocios de Harvard University) y David Norton (Consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia), cuando se encontraban desarrollando un proyecto patrocinado por la división de investigación de KMPG y Nolan, Norton & co, donde se propendía por nuevas formas de medir el desempeño organizativo para Analog Devices, una empresa de fabricación de semiconductores eléctricos.

Dentro de la ejecución de este proyecto elaboraron su primer artículo que hace referencia directa al CMI en enero de 1992, donde se plantea la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como forma de mejorar el desempeño y llegar a ser más competitivo. Constituyéndose como evaluador del desempeño empresarial ha pasado a ser pieza fundamental de la estrategia de las firmas a nivel mundial. El desarrollo del CMI ha tenido distintas fases a saber:

- En los años 80's, el CMI pasa de ser una idea práctica a una noción académica.
- En 1993 se explicó adicionalmente que el CMI es un sistema de gestión que motiva a la mejora en el desempeño competitivo.
- En 1996 se postula que el CMI debe combinar los objetivos de largo plazo con las acciones de corto plazo.
- En el año 2000 se proponen los mapas estratégicos como ideas básicas de la comprensión de la estrategia.
- En el año 2004 se destaca la apropiación de los elementos intangibles en la cadena de valor además de los mapas estratégicos.
- En 2005 se hace un marcado énfasis a la planificación y la implementación de la estrategia buscando que lo que se ejecutaba fuese lo verdaderamente planeado.
- En 2006 se refieren pautas sobre las acciones de la unidad de negocio y su impacto en la estrategia.

El CMI tuvo su momento de introducción en 1994 en aras de la comunicación y la implementación de la nueva estrategia, naciendo como un simple tablero de comandos que se enfocaba en el diagnóstico de funciones sencillas, sin embargo, ha ido evolucionando hasta llegar a ser una herramienta de dirección estratégica que provee a los ejecutivos información adecuada para la toma de decisiones

pertinentes, tomando este modelo una amplia trascendencia en la actualidad gracias a los avances sociales y el fenómeno de la globalización¹⁶.

Inicialmente el CMI se construyó para medir resultados no para aplicar una estrategia. Se complementaba este apartado con la idea de que mediante inductores financieros se lograba obtener indicadores anticipados de los futuros resultados financieros. Pero con el pasar del tiempo y las experiencias cosechadas de la implementación del CMI en las diferentes organizaciones se descubrió que no habían indicadores apropiados para medir los resultados futuros y actuar correctamente, además que medir solo la parte financiera de la organización no era suficiente para lograr buenos resultados, en consecuencia de ello se decidió que todos los indicadores de una empresa financieros y no financieros debían derivarse de la visión y la estrategia de la organización, como plantean Kaplan y Norton¹⁷ “la acción de medir tiene consecuencias que van más allá de simplemente informar sobre el pasado. Medir es una manera de centrar la atención en el futuro”.

Aún en la actualidad existen empresas que basan sus sistemas de gestión en herramientas financieras, pero éstas no logran captar toda la dinámica de los resultados y mucho menos comprender la competencia de hoy en día basada en el conocimiento.

Con el pasar de los años algunas empresas han basado sus sistemas de gestión en la calidad de sus productos, pero la calidad por si sola no es suficiente, otras han puesto su enfoque en los clientes, dirigiéndose específicamente a los clientes y el mercado, otras en cambio han preferido la reestructuración de procesos internos o la implementación de políticas de motivación a empleados; algunas empresas se han dedicado a obtener las mejores tecnologías, o ha invertir en publicidad, pero finalmente ninguna de estas estrategias han funcionado por separado, las empresas tienen que sustituir cualquier enfoque estrecho o específico por una visión global en la que la estrategia sea el centro de los sistemas de gestión.

2.1.3 Aproximación a la Noción del CMI.

El impacto entre la tendencia de edificar capacidades competitivas de largo plazo y el objetivo financiero tradicional, han dado paso a la síntesis del CMI. Aquí se siguen teniendo los modelos financieros tradicionales los cuales son complementados con indicadores e inductores de la actuación futura. Los

¹⁶ LASANTA, Inés. Historia y evolución del cuadro de mando integral the balanced scorecard. [en línea]. Disponible en: <<http://blog.iedge.eu/programas/emba11/balanced-scorecard-0111/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard/>> [fecha de consulta: 20 de septiembre de 2013].

¹⁷ KAPLAN y NORTON, Óp. Cit. 2001. Pág. 32.

objetivos e indicadores de CMI se derivan de la misión, la visión y la estrategia planteada por parte de la organización. Se hace captura de aquellas actividades fundamentales de creación de valor mientras se conserva el marcado interés en la actuación del corto plazo¹⁸.

Dichos indicadores financieros y no financieros deben ser sometidos a un proceso de vinculación al sistema de información para todos los empleados del ente económico. El cuadro de mando influye en procesos de gestión decisivos como¹⁹:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas.
- Aumentar el *feedback* y la formación estratégica.

Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia: un sistema de gestión se fundamenta en la definición de fines claros, es por ello que los objetivos primordiales de una organización deben estar plasmados en su visión, siendo clara y comprensible a todos los miembros de la organización, de no ser así deberá ser transformada, logrando que sea del conocimiento de todos los miembros de la organización, de tal manera que sirva como fuente de inspiración en la creación de la estrategia a seguir para el logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación y vinculación de los objetivos e inductores estratégicos: estos se comunican por toda la organización, mediante boletines internos, tabloneros de anuncios, videos e incluso a través de equipos enlazados en red. Ello sirve para indicar a los empleados la serie de objetivos críticos por alcanzar si se desea el logro del éxito en la estrategia organizacional.

Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas: el CMI causa un gran impacto cuando es desplegado en función del cambio del ente económico. Este impacto enmarcado en el alcance de objetivos financieros requiere la identificación de objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los cuales poseen en su haber una gran variedad de fuentes, permitiendo cuantificar resultados, identificar y proporcionar mecanismos para el logro de los mismos y establecer metas en los indicadores del CMI. Una vez estipulados dichos objetivos de extensión se procede a la alineación de la calidad estratégica. Así, el CMI aporta la cuota inicial, además del enfoque e integración para procesos de mejora continua, reingeniería y transformación.

¹⁸ KAPLAN y NORTON, Óp. Cit. 2ª Edición. 2000. Págs. 20, 21.

¹⁹ Ibíd. Pág. 23

Aumentar el *feedback* y la formación estratégica: este proceso final inserta el CMI en una formación estratégica. Los procesos de revisión siguen incluyendo los aspectos financieros examinando también si el ente está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El proceso de establecimiento de una visión y estrategia, comunicando y vinculando lo anterior a los miembros de la organización y la alineación de iniciativas para conseguir objetivos de corto plazo, son un ejemplo de un *feedback* de un *bucle*. En este proceso los objetivos son constantes y una desviación en los mismos se asume como defecto procedimental, emitiendo correcciones para encaminarse de nuevo por la ruta indicada²⁰.

Sin embargo, en la era del conocimiento estas estrategias no pueden ser lineales, pues hoy en día se opera sobre entornos sumamente turbulentos y se requiere un *feedback* sobre estrategias aún más complejas. Aunque la estrategia inicial se haya planteado con las mejores expectativas e intenciones, tal vez, en las condiciones actuales, la misma no sea apropiada del todo para las necesidades y aspiraciones del ente.

El entorno cambiante propicia la formulación de nuevas estrategias encaminadas a la captura de oportunidades y la reducción de amenazas que no se preveían en el plan estratégico inicial, por lo que se requiere un aprendizaje de doble bucle²¹.

El doble bucle se presenta cuando los directivos hacen reflexión acerca de si la teoría con la cual se han desempeñado sigue siendo acorde con el panorama actual. Se requiere de un *feedback* que denote si la estrategia sigue siendo viable y es la ruta que lleva al éxito.

Si los miembros del ente han cumplido con los inductores de la actuación, un fallo en los objetivos planteados implica que la teoría no es 100% válida. Se debe hacer un diálogo para verificar las condiciones del entorno y las implicaciones que el desempeño del mismo genera sobre el devenir de la hoja de ruta trazada por la empresa. Es posible que del proceso mencionado se derive una ratificación de la estrategia presente aunque con un ajuste entre los indicadores del CMI.

Por otra parte, también se puede concluir con el requerimiento de una estrategia nueva en vista del conocimiento de las nuevas condiciones del mercado y aspectos internos. De cualquier modo, el CMI promueve una evaluación concienzuda a la viabilidad y validez de las estrategias, lo que es fundamental en la implantación y puesta en práctica de la estrategia empresarial²².

2.1.4 Importancia del Modelo del CMI.

²⁰ Ibíd. Pág. 29.

²¹ Ibíd. Pág. 30.

²² Ibíd. Pág. 31.

El entorno presente ha mostrado de una manera clara que las organizaciones adoptan estrategias que se enmarcan en los aspectos básicos de clientes, competencias centrales y capacidades organizativas; mientras que se motiva y se mide la actuación únicamente desde los indicadores financieros²³.

A través del concurrir de la historia se ha podido tener observación con respecto a que el sistema de medición cuantitativo más popular y utilizado entre los entes económicos ha sido el financiero, el cual se desarrolla claramente en los procesos y prácticas de contabilidad, disciplina que ha sido ejecutada por el hombre desde tiempos inmemorables y que ha sido objeto de todo tipo de transformaciones motivadas por los requerimientos y las evoluciones que presentaba la sociedad para cada época, hasta conseguir un alto nivel de desarrollo con la inclusión de indicadores que miden aspectos como las rotaciones, rendimientos, entre otros elementos.

Estos avances relacionados con la medición financiera conllevaron a la consolidación de una “obsesión” por la generación de rendimientos en el corto plazo por parte de los empresarios, conduciendo a la ejecución de acciones que limitaban las oportunidades de invertir en crecimientos reales y sostenidos, tomando acciones como la reducción del gasto en productos, tecnología, personal, entre otros; y una explotación a los clientes enmarcada en altos precios o una disminución estrepitosa en la calidad del servicio, lo cual pone a la organización en un peligro inminente con respecto a las acciones y medidas que puedan tomar sus competidores más cercanos e influyentes²⁴.

De lo anteriormente mencionado es pertinente concluir que las medidas financieras como única herramienta son inadecuadas e impertinentes para llevar a cabo la guía y la evaluación de las hojas de ruta del ente económico. Estas requieren ser complementadas con indicadores que reflejen de manera secuencial el valor que se ha creado o se ha destruido por la acción de los directivos; pues los indicadores financieros dicen parte de la información, más no toda la que se hace necesaria acerca del acontecer de las acciones pasadas y no logran suministrar de manera adecuada la guía pertinente de las acciones por realizar en el presente y el futuro, en aras de la creación de valor financiero real y consolidado²⁵.

El CMI se ha planteado en su naturaleza como la herramienta que logra el proceso de complementación entre las mediciones financieras y los indicadores de generación de valor, proporcionando un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores de la actuación. La noción de misión comprende el conjunto de creencias y valores fundamentales con su identificación de mercados objeto, las cuales son comunicadas a todo el

²³ Ibíd. Pág. 34.

²⁴ Ibíd. Pág. 36.

²⁵ Ibíd. Pág. 37.

componente de colaboradores de la empresa y se espera que en los mismos despierte emociones de energía y motivación, aspectos que merecen un serio cuidado y análisis, pues las nociones de misión y visión por si solas no generan los efectos requeridos por parte de los directivos y propietarios de la organización; debe hacerse la complementación con el espíritu de motivación que termine por empujar a los empleados a llevar a cabo sus acciones del mejor modo posible.

El CMI lleva a cabo la transformación de la misión y la estrategia que se han planteado, en una serie de objetivos e indicadores alineados en cuatro perspectivas elementales: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Se proporciona una estructura para comunicar la estrategia, unas mediciones para informar las causales del éxito, logrando canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto del personal hacia la consecución de los objetivos trazados hacia el largo plazo²⁶.

El Cuadro de Mando es un sistema de comunicación, información y formación; más no un aparataje de control, logrando la consecución de un equilibrio entre:

- Objetivos de corto y largo plazo.
- Resultados deseados e inductores de actuación de los resultados.
- Medidas objetivas duras y medidas suaves y subjetivas.

2.1.5 Principios Básicos Del CMI.

En el arte de la navegación aérea los pilotos experimentados son capaces de procesar toda la información que les proporcionan un gran número de indicadores para pilotear su nave. Sin embargo, la acción de navegar en las organizaciones actuales que están sumergidas en entornos competitivos se torna tan complicada como conducir un jet comercial. Los directivos, al igual que la tripulación de un vuelo comercial o privado, requieren de todo un aparataje conformado por instrumentos de diversa índole en una serie de puntos del entorno y actuación, en aras de verificar y controlar el recorrido hacia excelentes resultados en el mediano y el largo plazo²⁷.

Kaplan y Norton (2000) consideran que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es el equipo de instrumentos que deben implementar los directivos de una organización en la navegación hacia un éxito competitivo futuro. El CMI traduce la estrategia y la misión del ente económico en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan el aparataje indicado para la composición de un sistema de gestión y medición estratégica.

²⁶ Ibíd. Pág. 38.

²⁷ Ibíd. Pág. 14.

El CMI hace un especial énfasis en la consecución de objetivos financieros, incluyendo inductores o aquellos elementos que empujan la actuación de dichos objetivos, los cuales se enmarcan en las cuatro perspectivas que más adelante serán ampliadas a fondo. Esta propuesta de gestión se ha consolidado en la gestión contemporánea, partiendo del hecho de que la forzosa desaparición de la era industrial y sus estrategias enmarcadas en el control ceñido sobre los activos tangibles y los recursos del capital, empujaron la entrada, implementación y consolidación de la era del conocimiento y la información, la cual enmarca una explotación del factor servicios al interior de las organizaciones, además de un medido énfasis sobre los activos intangibles, marcando la necesidad de desarrollar y potenciar estos últimos, pues permiten la ejecución de un sinnúmero de factores beneficiosos para la organización entre los cuales es posible destacar: relaciones con los clientes, innovación en productos y servicios, calidad, costos y plazos de la producción; motivación de los empleados y aplicaciones de tecnología²⁸.

De acuerdo a lo postulado por Kaplan y Norton (2000) la organizaciones mayormente se han inclinado hacia la generación y presentación de informes financieros, los cuales se basan en el modelo contable de la partida doble, implementada desde hace bastante tiempo ya por parte del señor Fray Lucca Pacciolo.

El ideal aplicativo de este modelo contable, tomando en consideración la consolidación de la era de la información se enmarca en la incorporación de procesos y métodos encaminados a otorgar una valoración cuantitativa a los activos intangibles de la organización. (Calidad, motivación, procesos internos y lealtad de clientes). La utilidad de esta medición radica en el hecho de que dichos activos en el marco de la era de la información y el conocimiento son más imprescindibles que los activos tangibles y físicos al momento de considerar la ruta del éxito organizacional. Esta valoración de los activos intangibles y sus consecuencias deben ser comunicadas a la totalidad de empleados, accionistas, acreedores y demás grupos de interés, tomando en consideración que estos activos son los factores críticos para el logro del éxito en el corto y en el largo plazo²⁹.

2.1.6 Perspectivas del CMI.

El CMI contiene en su engranaje cuatro perspectivas las cuales se describen a continuación:

²⁸ Ibíd. Págs. 15,16.

²⁹ Ibíd. Pág. 20.

2.1.6.1 Perspectiva Financiera.

Esta perspectiva es fundamental porque todos los esfuerzos que se hagan en otras áreas finalmente se verán reflejados en ésta, en la cual se encuentran los indicadores gerenciales de resultado que denotan si las decisiones tomadas en otras áreas han sido acertadas, fundamentalmente en aras de determinar los niveles de rentabilidad, crecimiento, costos, desarrollo productivo y utilización del capital.

En esta perspectiva se manejan índices financieros como:

Índices de liquidez: indican la capacidad de que dispone la empresa para cumplir con sus actuales obligaciones y adquirir nuevos compromisos que pueden ser de tipo financiero, obligaciones con empleados, inversión en tecnología, etc.

Índices de actividad: estos reflejan la eficiencia que tiene la empresa en el manejo de sus activos, ya que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios, pues lo ideal es conseguir los mejores resultados con el mínimo de inversión.

Índices de rentabilidad: estos indican cuánto devuelve una inversión en un tiempo determinado, expresando en porcentaje la capacidad de un ente económico para generar ingresos.

Índices de endeudamiento: estos establecen la estrategia utilizada por la empresa para financiarse y hasta qué punto es vulnerable esa estructura de financiamiento dada, en otras palabras establece la proporción de los activos totales financiados con fondos ajenos.

Los anteriores índices ayudan a detectar situaciones y a plantear las posibles soluciones del caso, además sirven de herramienta para diagnosticar el estado de una empresa estableciendo una comparación con la competencia, colaborando en los procesos de planeación y control financiero.

Desde esta perspectiva se propende que el CMI anime a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia corporativa de la organización, sirviendo ésta de enfoque a las demás perspectivas del CMI. Los objetivos financieros de corto y largo plazo deben ser relatados y vincularse a una secuencia de procesos que se relacionan con los aspectos financieros, de clientes, los procesos internos, los empleados y sistemas de información.

Es común en el entorno actual que muchas organizaciones empleen objetivos financieros idénticos para la gran variedad de departamentos y unidades de negocio, por ejemplo, un objetivo homogéneo a cada unidad de negocio consiste en pedirle que se eleve al máximo posible su valor agregado en cada periodo.

Aunque esta medida se considera adecuada, factible e incluso precisa de manera relativa, es bastante improbable que una única medida y un único objetivo planteado sean pertinentes para todo el aparataje de las unidades de negocio.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, al construir la perspectiva financiera del CMI se debe propender por la creación de objetivos y medidas financieras acordes a cada estrategia jugándose un doble papel: primero, como definidores de la actuación financiera es decir la ruta o mapa a seguir por la empresa para obtener un buen desempeño financiero y segundo como medidas finales de las demás perspectivas ya que como se mencionaba anteriormente los esfuerzos que se hagan en otras áreas finalmente se verán reflejados en el área financiera ³⁰.

Es necesario tener en consideración que los objetivos financieros varían según el ciclo de vida que se esté presentando al interior del ente económico, considerando básicamente tres fases que componen el ciclo de vida de los negocios: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

La fase de crecimiento, como primera en el orden, es la fase más temprana del ciclo de vida de la organización, con productos y servicios tendientes a desarrollar un potencial crecimiento. Aquí se hace latente la necesidad de desarrollar productos, instalaciones, sistemas, componentes de infraestructura y demás, construyendo una red de conexiones globales y todo un entramado de relaciones con los clientes. En este periodo mayormente se presentan flujos de caja negativos o muy poco elevados por encima de cero y bajos niveles de rendimiento sobre el capital que se ha invertido a la empresa.

Las inversiones en esta fase de vida se proyectan al largo plazo y el monto correspondiente a estas es mayor al dinero que el ente económico está generando al momento por concepto de ventas, además el objetivo financiero básico se compone de un aumento en el ingreso bruto, un crecimiento en los niveles de ventas, segmentos de clientes y regiones seleccionadas.

En la fase de sostenimiento o fase intermedia se da continuidad a la entrada y ejecución de inversiones, pero de manera simultánea se hace latente una exigencia enmarcada en la obtención de rendimientos sobre el capital que se ha invertido. La cuota de mercado debe permanecer constante con ligeras tendencias al alza. El objetivo financiero básico en esta fase está definido en la noción de la rentabilidad. Este mismo se expresa con la utilización de medidas tendientes a los ingresos contables con aspectos como los beneficios de explotación y el margen bruto sobre los ingresos.

En la fase de cosecha podría decirse que la empresa ha llegado a su punto de madurez, en donde se espera recoger con creces los frutos de todo lo invertido,

³⁰ Ibíd. Pág. 60.

claro está que en una organización siempre aparecerán nuevos retos y metas, pero en esta etapa se trata de disfrutar los logros de todo el esfuerzo y dedicación.

Algunas unidades de negocio han llegado a su etapa de madurez en el ciclo de la existencia, donde la organización en general propende por recolectar o cosechar la inversión realizada en las dos fases anteriores. Solo se requieren recursos necesarios para mantener el montaje en funcionamiento y conservar la capacidad operativa existente. El objetivo principal planteado para esta etapa se relaciona con aumentar al máximo el flujo de caja del ente económico, además de una reducción drástica de los requerimientos de capital circulante en la empresa³¹.

Gestión del Riesgo: Al momento de establecer objetivos financieros como la rentabilidad y el flujo de caja, debe colocarse atento cuidado sobre el riesgo latente, propendiendo un equilibrio entre la consecución de los objetivos y el nivel de riesgo que conllevan implícitos los mismos.

Temas Estratégicos en la Perspectiva Financiera.

Cada una de las fases del ciclo de vida de la organización contiene implícito un aspecto financiero determinado a saber:

El crecimiento y la diversificación de ingresos que implican un aumento en la oferta de bienes y servicios, nuevos clientes y segmentos de mercado, modificaciones en variedad y precios de lo ofertado, de otro lado la reducción de los costes y la mejora en productividad implica una gama de esfuerzos que son direccionados hacia la disminución de costos directos e indirectos, al igual que el uso comunitario de algunos recursos con otras áreas o departamentos.

La utilización de los activos está dirigida hacia aquellos recursos que en la actualidad no están dando toda su capacidad, con procesos de optimización y eficiencia en el uso de los recursos. Lo anteriormente mencionado conlleva a un aumento de los rendimientos obtenidos a través de los activos físicos o financieros³².

- *Crecimiento y Diversificación del Ingreso.*

De acuerdo a los postulados de Kaplan y Norton expuestos en su obra titulada “El Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard”, un indicador común y viable para las empresas en fase de crecimiento y en fase de recolección llega a ser la tasa de crecimiento en ventas y la cuota de mercado existente³³, lo cual se logra implementando una serie de medidas entre las cuáles es pertinente destacar.

³¹ Ibíd. Pág. 61,62.

³² Ibíd. Pág. 64.

³³ Ibíd. Pág. 64.

Nuevos Productos: Los negocios en crecimiento apuestan por una expansión en las líneas de bienes existentes o en bienes completamente nuevos. Un indicador adecuado corresponde al porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos y servicios. El elemento que se introduce como novedad debe representar una mejora a la oferta existente en aras de lograr la captura de nuevos mercados y no simplemente hacer el reemplazo o reposición de las ventas de artículos antiguos. Su eficiencia y pertinencia está dada en los precios de venta o en los márgenes brutos de los nuevos productos y servicios, buscando estatus de funcionalidad y significado para el cliente.

Nuevas Aplicaciones: Los negocios que se hallan en fase de sostenimiento pueden encontrar de una manera más práctica un aumento en sus ingresos netos mediante nuevas aplicaciones a los productos ya existentes, pues el desarrollo de un nuevo producto puede llegar a ser costoso y dispendioso. La nueva aplicación debe mostrar su nivel de eficiencia con indicadores como el porcentaje de ventas de los productos con nuevas aplicaciones.

Nuevos Clientes y Mercados: Este resulta ser un camino adecuado al momento de pensarse un aumento del ingreso neto, los indicadores básicos se relacionan con el porcentaje de ingresos originados por los nuevos clientes, mercados y regiones, destacando la importancia de esta fuente de incremento de los ingresos. Es posible concluir también que el crecimiento de la cuota del mercado tiene su origen bien sea en la mejora de competitividad o si se produce derivado del aumento del tamaño total del mercado.

Nuevas Relaciones: Se propende a través de la sinergia de las unidades de negocio una cooperación para el desarrollo íntegro de bienes y servicios. La estrategia está enmarcada en lograr un aumento de los niveles de tecnología e información entre las distintas divisiones o el aumento en ventas a clientes de múltiples unidades de negocio, denotando un indicador en la cantidad de ingresos derivados de las relaciones de cooperación entre las unidades de negocio. Como consecuencia de esto se origina un proceso de “particularización” de los clientes con una estrategia que tiende a la diferenciación.

Nueva Variedad de Productos y Servicios: Es una alternativa que las organizaciones pueden tomar, empleando una estrategia más diferenciada, eliminando el énfasis en los precios bajos e intentando aumentar o variar la gama de bienes y servicios hacia unos precios con prima, lo cual tendría como su indicador el crecimiento en las ventas totales y el porcentaje de ventas en el segmento con prima.

Nueva Estrategia de Precios: Un crecimiento en el nivel de los ingresos en aquellas unidades de negocio maduras en etapa de recolección es posible de lograr mediante un aumento en el precio de los artículos ofrecidos y los clientes disponibles cuando los costos incurridos no son cubiertos en un 100%. Se ha

descubierto que de cierta manera es viable un aumento de precios o la eliminación de descuentos y prebendas sin que ello represente una pérdida en la cuota de participación. La necesidad de esta medida se determina con la rentabilidad por artículo-cliente o los porcentajes de clientes y bienes no rentables.

- *Reducción de Costes-Mejora en Productividad.*

Además de los objetivos de aumento del ingreso, también se puede propender por una mejora en la actuación mediante una inteligente utilización de los costes y la productividad³⁴.

Aumento de la Productividad del Ingreso: Las unidades de negocio en fase de crecimiento no pueden jugársela por una reducción del costo, pues esto derivaría en un conflicto con la flexibilidad requerida para la personalización de bienes y servicios en los mercados recién logrados. El objetivo de productividad debe implicar el crecimiento de ingresos, empujando los cambios hacia productos y servicios con un valor agregado para el ente.

Reducción de Costos Unitarios: Para los negocios en etapa de sostenimiento, los niveles de costeo, márgenes de explotación y cuantías de gastos competitivos conllevan al logro de un mayor nivel de rendimientos sobre la inversión. El objetivo natural se relaciona con la reducción del costo unitario de producción lo que es relativamente en fácil en organizaciones con procesos y artículos homogéneos. Teniendo en cuenta que el costo agrupa diversas actividades de las áreas o departamentos, se hace probable que la medición del costo por unidad requiera un costeo basado en actividades. (Costeo ABC)

2.1.6.2 Perspectiva cliente.

Los clientes son un recurso muy importante en una empresa cualquiera que esta sea, independientemente de la actividad que esta lleva a cabo, puesto que es conocido que sin clientes no hay utilidad.

Con el ánimo de establecer una diferencia y una ventaja sobre la competencia, las empresas deben indagar sobre las preferencias, intereses y necesidades de los clientes, con el fin de diseñar estrategias que puedan llegar a generar un nivel de satisfacción, ya que un cliente satisfecho atrae a más clientes, coadyuvando a la generación de mayores utilidades en la empresa y la generación de valor agregado en la misma; además con clientes satisfechos puede generarse mayor lealtad y retención de parte de los mismos.

Debido a lo anterior la empresa debe ponerse en la tarea de investigar de manera exhaustiva a sus mercados objetivos, en la cual se busca evidenciar los gustos y

³⁴ Ibíd. Pág. 68.

preferencias de los consumidores en cuanto a precio, calidad, servicio, imagen; haciendo una elección de los segmentos que produzcan mayor rentabilidad, profundizando en estos para sacarles el mayor provecho posible.

Una vez encontrado el mercado objetivo se deben realizar las mediciones necesarias para constituir los respectivos indicadores, los cuales pueden tomar en consideración aspectos que ampliaremos más adelante como: retención de clientes, rentabilidad por cliente, participación en el mercado, etc.

En esta perspectiva de manera básica las organizaciones deben elaborar una identificación de los segmentos de clientes en los que han optado por competir. Allí están inmersas las fuentes de ingresos de los objetivos financieros de la empresa, equiparando una serie de indicadores clave de clientes con los segmentos de mercado seleccionados al igual que identificar y medir de manera explícita los planes de valor agregado que se entregarán a los mercados seleccionados³⁵.

De acuerdo a lo mencionado por Kaplan y Norton (2000) hay una imposibilidad latente de que una empresa o grupo de estas sea el proveedor número uno de sus clientes, pues al intentar ser todo para todo el mundo se acostumbra terminar no siendo nada para nadie, por lo que se enmarca la necesidad de lograr una identificación de segmentos de mercado de clientes existentes y potenciales, y luego hacer una selección respecto de cuales se ha elegido para competir, donde la perspectiva cliente del CMI traduce estrategia y visión en objetivos específicos enfocados a los segmentos seleccionados con comunicación a la organización.

2.1.6.2.1 Segmentación del Mercado

Es necesario partir de un hecho conocido y es que los clientes existentes y potenciales no son homogéneos, pues se valora de manera distinta el componente general de los productos o servicios, y esta división de preferencias debe ser descrita y estructurada por los estudios de mercado en cuanto a aspectos como precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. De manera clara, entonces, la estrategia corporativa se define en función de los segmentos de cliente y mercado elegidos para desempeñarse operativamente, identificando los objetivos que posee el cliente en cada segmento seleccionado.

Cuando el ente económico ha superado el paso de identificación y selección de los segmentos de mercado, teniendo ya un aparataje de clientes definido, debe hacer juicioso estudio sobre los objetivos y medidas a plantear para los segmentos elegidos. El análisis al texto permite denotar que las organizaciones emplean dos tipos de medidas para el tratamiento de sus perspectivas de cliente. El primer grupo es el conjunto de medidas de tipo general que técnicamente hablando,

³⁵ Ibíd. Pág. 76.

todas las organizaciones desean utilizar (satisfacción del cliente, cuota de mercado, retención de clientes, etc.); el segundo componente agrupa aquellos inductores (o diferenciadores) de los resultados del cliente, con medidas de impulso de la actuación que capturan las propuestas de valor agregado que la organización propende entregar a sus segmentos seleccionados³⁶.

2.1.6.2.2 Grupo de Indicadores Centrales del Cliente.

Este conjunto de indicadores centrales son genéricos en todo tipo de organizaciones, sin embargo, estos deben ser adaptados a los segmentos escogidos de los que se espera la unidad de negocio explotara su crecimiento y rentabilidad³⁷:

Cuota de mercado y cuentas: Habiendo especificado de manera previa el segmento de clientes seleccionado este indicador es sencillo, pues los grupos de industrias, los gremios y los datos históricos del gobierno aportan con relativa frecuencia información sobre los componentes y comportamientos del mercado. Se destacan dos maneras básicas de medir de manera efectiva la cuota de mercado: la primera tiene que ver con el porcentaje de negocios que se recibe de los clientes con quien se manejan asociaciones de largo plazo y la segunda se relaciona con la cuota de compra de estos mismos clientes, tomando en consideración la cantidad de negocios que éstas empresas ofrecen en un periodo de tiempo determinado. Es posible aquí medir el total de la demanda bien sea cliente por cliente o segmento por segmento, según el tamaño de la misma.

Retención de los clientes: Es bastante claro que la retención de los clientes ya existentes en determinados segmentos es una forma adecuada y deseable de mantener e incluso aumentar la cuota de mercado presente. Se debe tener en cuenta que aquellas empresas que están en la capacidad de identificar de manera práctica y fácil a todos sus clientes, igualmente podrán medir fácilmente la retención de los mismos periodo tras periodo, esto complementado a una medición y tratamiento de la fidelidad de los clientes, mediante un porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes ya existentes.

Incremento de los clientes: De manera general, las empresas que buscan acrecentar sus negocios deben tener muy bien estructurado un objetivo que se enmarque al aumento de su base de clientes seleccionados. El indicador de incremento en el número de clientes persigue a la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes para sí. Este objetivo es posible medirse con el número neto de clientes o por el número de ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos.

³⁶ Ibíd. Pág. 80.

³⁷ Ibíd. Pág. 80-86.

Satisfacción del cliente: La satisfacción general de los clientes representa el impulso de elementos como la retención de los clientes y el incremento en el número total de los mismos, aunque esta no resulta ser suficiente en la consecución de un alto grado de fidelidad por parte del segmento de mercado, pues sólo una experiencia de compra completa o altamente satisfactoria por parte del cliente garantiza a la organización la compra repetitiva.

Se debe tener en consideración que no todos los clientes seleccionados son proactivos y se hace necesario el diseño e implementación de estudios que puedan medir de manera sistemática la satisfacción del cliente, información que será de gran utilidad para la empresa al conocer la percepción clara de los clientes acerca de los componentes del bien o servicio ofertado.

Rentabilidad del cliente: Lograr un éxito marcado en las cuatro medidas centrales del cliente anteriores no es garantía de obtención de clientes rentables por parte de la empresa. Más que clientes satisfechos y fieles se debe propender por tener clientes rentables, tomando en consideración que no todas las demandas del cliente pueden ser satisfechas de un modo rentable para la empresa. En algunas ocasiones se hace necesario bien sea declinar del negocio o buscar un aumento en el precio final que compense los recursos a emplear al satisfacer el requerimiento del cliente.

En cierta medida es probable que a los clientes nuevos se les vea como no rentables, con quienes el esfuerzo de captura aún no ha sido compensado por el monto correspondiente de ventas de bienes y servicios a estos. Aquí se debe emplear el análisis de la rentabilidad de por vida para retener o desestimar a los clientes que no son rentables en la actualidad.

2.1.6.2.3 Indicador de las Propuestas de Valor a los Clientes.

En este segundo componente se agrupan los atributos que las empresas proveedoras suministran en los bienes y servicios ofertados en aras de la creación y consolidación de fidelidad y satisfacción de los segmentos de clientes delimitados previamente. La propuesta de valor enmarca la clave para el entendimiento de los indicadores del primer componente³⁸. Estos atributos son:

Atributos de los productos y servicios: Abarcan un conjunto compuesto por la funcionalidad del producto-servicio, su precio y su estatus de calidad. Aquí se deben distinguir y elegir entre dos grupos de clientes básicos, por un lado está el grupo de clientes que quieren un producto fiable y de bajo costo; y por otro lado se tiene a los clientes que quieren un proveedor diferenciado con capacidad de ofrecer productos, características y servicios únicos.

³⁸ Ibíd. Pág. 86-90.

Relación con los clientes: Aquí se denota principalmente la entrega del bien/servicio al cliente, la dimensión de respuesta y los plazos de entrega pactados, además de la sensación del cliente con respecto a la actividad de compra en dicho ente económico.

La dimensión de la relación abarca igualmente los compromisos establecidos al largo plazo, como cuando un proveedor vincula su sistema de información con los clientes para establecer un entramado de relaciones que ayuden en una gama de actividades a través de vínculos de compraventa.

Imagen y prestigio: Es el componente de factores intangibles que logran la atracción de un cliente hacia una empresa. Esto se ve representado en las preferencias manifestadas por ciertos clientes hacia marcas específicas de zapatos, ropa, refrescos y cigarrillos, etc.; gracias a la capacidad de algunas empresas de generar lealtad por parte del cliente con elementos intangibles como anuncios sobre la calidad del producto/servicio.

2.1.6.2.4 Inductores de la Actuación Para La Satisfacción del Cliente.

A continuación se llevará a cabo una breve descripción de aquellos elementos que se constituyen en representativos dentro de la relación con los clientes y el mercado³⁹:

Tiempo: Dentro del contexto globalizado actual, el factor tiempo es un elemento vital dentro de la gestión corporativa, convirtiéndose en un componente crítico para la obtención y retención de clientes. Aquí se hace notable la importancia de conseguir y reducir de manera continua los plazos de tiempo de espera en la satisfacción de las necesidades del cliente.

De manera paralela, otro grupo de clientes podría estar preocupado más por la confiabilidad de los plazos de tiempo pactados que por acortar dichos plazos, haciéndose especialmente importante para empresas que operan bajo el modelo de justo a tiempo sin existencias.

Este factor es importante no solo para los productos y servicios existentes, pues gran parte de los clientes valoran a los proveedores que están en capacidad de ofrecer una corriente continua de nuevos productos y servicios. Este objetivo se mide como el tiempo que transcurre desde que se ha identificado una nueva demanda de un cliente, hasta el momento en que el nuevo producto o servicio ha sido entregado al cliente.

Calidad: Durante los 80's y parte de los 90's la noción de calidad constituyó una dimensión crítica de la competitividad de una organización. Sin embargo, los

³⁹ Ibíd. Pág. 98-104.

avances tecnológicos y de conocimiento hicieron que dejara de ser una ventaja estratégica y se convirtiera en una necesidad competitiva, pues los clientes dan por supuesto y entendido que todos los productos o servicios deben tener su grado de calidad de manera básica. Sin embargo, en algunos sectores la noción de calidad aun es un elemento considerable dentro de la estrategia competitiva.

La calidad de bienes fabricados se mide por la incidencia de defectos tal y como se determina por parte de los clientes, también se debe considerar y disponer de la cantidad de devoluciones y reclamaciones efectuadas por los clientes. En las empresas de fabricación de artículos, la costumbre se enmarca en devolver el producto o hacer un llamado a la empresa solicitando que se hagan reparaciones pertinentes. Por el contrario, en las empresas de servicios, el cliente no tiene ante quién acudir ni que devolver, razón por la cual la respuesta generalizada es dejar de adquirir servicios en dicha organización. Es por este motivo que las empresas de servicios otorgan garantías, lo que permite por un lado generar una compensación al cliente cuando este ha sido defraudado con el servicio vendido resarciendo de cierto modo el daño; y por el otro, se recibe una señal sobre la incidencia del servicio defectuoso y la necesidad latente de tomar acciones correctivas en pro de reducir el nivel de defectos a los mínimos posibles.

Precio: Es pertinente preguntarse si luego de haber enfatizado en las nociones de tiempo y calidad, los clientes aún siguen preocupándose por el precio de venta. Independientemente de la estrategia empleada por la unidad de negocio, los clientes están siempre atentos al precio que pagan por su compra realizada. En los segmentos de mercado donde el precio es influencia dominante, las unidades deben hacer análisis juicioso a los precios de venta netos.

Sin embargo, algunos clientes sensibles a las variaciones del precio pueden otorgar su favor a proveedores que ofrecen no precios bajos, sino bajos costos para la adquisición y uso del bien o servicio.

El proveedor de precio bajo puede ser un proveedor con costo exageradamente alto, el cual solo serviría en adquisición de grandes cantidades; además podría ser un proveedor que no otorgue garantía respecto de los productos ofertados; de la misma manera es posible que presente fallas con sus planes de entrega puntual generando sobrecostos al comprador por el tiempo adicional de espera, además de una latente incapacidad para establecer canales electrónicos de comunicación con sus clientes, entre otros factores que hacen de manera clara encarecer el precio final del bien o servicio a su consumidor.

En contraposición, un proveedor de costo bajo tiene un precio de venta ligeramente más alto, pero efectúa entregas de productos con el mínimo de defectos, de manera puntual y según las necesidades del cliente, de igual manera estos permiten a sus clientes efectuar y pagar las compras de artículos a través de los canales electrónicos, donde la empresa no incurre en ningún gasto relacionado

con las actividades que se ejecutan desde la solicitud del pedido hasta el momento de la recepción del mismo como producto terminado. Las empresas de diversos sectores también pueden jugársela al convertirse en el proveedor más rentable de sus clientes, esto en los casos donde los bienes sufren un proceso de reventa a través de distribuidores, mayoristas y detallistas.

De esta manera, un ente económico que suple a clientes que ejecutan labores de reventa puede impulsar la satisfacción y lealtad de estos, mediante el indicador de la lealtad de los clientes y con los esfuerzos encaminados a convertirse en un proveedor ampliamente rentable. Sobra decir también que el proveedor debe equilibrar las cargas con la medición de su propia rentabilidad, pues el sacrificio de su rentabilidad en pos del aumento de la de sus clientes atrae clientes satisfechos y leales pero no a personas o agencias interesadas en invertir recursos en la organización.

2.1.6.3 Perspectiva Procesos Internos.

Esta perspectiva recoge el modo en que la organización lleva a cabo sus procesos internos, en relación tanto con los clientes internos como con los agentes externos y demás grupos de interés, tiene correspondencia directa con factores fundamentales como los tiempos de respuesta y los procesos de costeo. Para medir esta perspectiva también se hace necesario acudir a ciertos indicadores, los cuáles deben estar relacionados con aspectos como: productividad, papeleo, costos, tiempos, nivel de inventarios, nivel de producción, etc.

Al momento de abordar esta perspectiva, los directivos deben identificar la serie de procesos más críticos en lo relacionado al logro de objetivos de accionistas y clientes. Es bastante usual que los objetivos de esta perspectiva sean formulados luego de haber planteado los objetivos de la perspectiva financiera y la de clientes, pues esta lógica de secuencia permite que las organizaciones enfoquen sus indicadores en los procesos internos en aquellas labores que coadyuvan a la consecución de los objetivos de clientes u accionistas. Se debe plantear adicionalmente una cadena de valor de los procesos internos iniciada con las actividades de innovación, seguida por los aspectos operativos y concluyendo en el servicio posventa⁴⁰.

Los objetivos e indicadores relacionados a la perspectiva del proceso interno resulta ser uno de los plus del modelo de cuadro de mando integral con respecto a otros modelos de gestión, pues se está haciendo una complementación de los indicadores financieros con medidas tendientes a la calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo, evitando así una dependencia exclusiva sobre los informes financieros y de desviaciones que se generan mensualmente.

⁴⁰ Ibíd. Pág. 105.

La disposición y el uso de indicadores para los procesos integrados y multifuncionales implican una mejora sustancial para las empresas de la era moderna, de acuerdo a lo planteado por Kaplan y Norton (2000). A pesar de esto se debe tomar en consideración que el solo uso de medidas financieras y no financieras en los procesos internos no resulta ser suficiente ni conlleva a mejoras importantes en la actuación, esto conlleva simplemente a mejoras locales, más no es probable que se llegue al logro de objetivos para clientes y accionistas.

Las empresas han propendido por una mejora en la calidad, la reducción en tiempos de ciclos, aumento de los rendimientos, aumento de los resultados y reducción de costos en los procesos, lo cual debe ser un proceso integrado y secuencial con estrategias explícitas para satisfacer expectativas del cliente y accionista seleccionado⁴¹.

2.1.6.3.1 La Cadena de Valor del Proceso Interno.

Cada ente económico posee un conjunto de procesos en aras de crear valor a los clientes y producir resultados financieros. El modelo de cadena de valor suministra una plantilla que las empresas moldean a su medida al momento de preparar su perspectiva del proceso interno, abarcando tres procesos principales: Innovación, operaciones y servicios postventa⁴².

Innovación: El proceso de innovación como idea básica ha sufrido una serie de transformaciones a través del paso del tiempo, pues en un principio se le concibió como un proceso de apoyo y no como un aspecto primordial de la creación de valor. La innovación resulta ser un proceso crítico dentro de la labor organizacional destacándose incluso por encima de los procesos operativos. Esta evolución de la idea de innovación introdujo una transformación al concepto de cuadro de mando integral, pues este paso a ser reconocido como parte integrante de la perspectiva de procesos internos. Este proceso de innovación posee un componente fundamental donde los altos directivos toman cargo en la investigación de mercado para identificar aspectos como el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de clientes y los precios potenciales para el bien o servicio a desarrollar. Aquí se incluyen los clientes existentes, los potenciales e incluso aquellos mercados completamente nuevos para los bienes y servicios que el ente económico estaría en capacidad de proporcionar. Todos los datos anteriormente obtenidos proporcionan la fuente para la ejecución de los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del bien o servicio, lo cual se asume como un segundo paso, en el cual el grupo de investigación y desarrollo del ente:

- Realización de investigaciones primarias para el desarrollo de productos/servicios nuevos en aras de la creación de valor agregado.

⁴¹ Ibíd. Pág. 107.

⁴² Ibíd. Pág. 110.

- Ejecución de una investigación aplicada para la explotación de tecnología existente para los bienes/servicios de nueva generación.
- Llevar a cabo esfuerzos de desarrollo focalizados a poner los nuevos productos y servicios al mercado.

El Proceso Operativo: Este representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones, lo cual inicia con la recepción del pedido del cliente y termina con la entrega del bien/servicio al cliente que lo solicitó. Tradicionalmente estos procesos han sido vigilados y controlados gracias a los indicadores financieros puros, aunque como ya se mencionó la concentración excesiva sobre estos elementos conduce a una situación disfuncional donde la información es presentada de manera parcial y no resulta ser útil del todo en aras de la generación de resultados tendientes al aumento de la generación de valor de la organización. Se hace probable que algunos aspectos de los indicadores de calidad, tiempo de ciclo y costo de los procesos sean incluidos como elementos de la actuación crítica en la perspectiva de procesos internos del CMI. También se hace latente la necesidad de medir características adicionales de los productos incluyendo nociones de flexibilidad así como puntos específicos del bien/servicio que generan valor, pues al identificar dichos elementos se deseará la atención de los indicadores del CMI.

Servicio postventa: Esta fase incluye las actividades de garantía y reparaciones, el tratamiento de defectos y devoluciones y el procesamiento de pagos, entre otros. Las organizaciones enfocadas a satisfacer expectativas de sus clientes seleccionados en el segmento de servicios postventa están en la capacidad de medir su actuación aplicando indicadores de tiempo, calidad y costos utilizados en el proceso operativo. Así, la duración de determinado ciclo resulta midiendo la velocidad de respuesta a los fallos generados; los indicadores de costo evalúan la eficiencia para los procesos postventa y la productividad mide el nivel de solicitudes que hacen los clientes y son solucionadas en una sola visita.

2.1.6.4 Perspectiva Formación y Crecimiento.

Esta es la última perspectiva dentro del modelo del CMI, la cual contiene los objetivos e indicadores para motivar e impulsar el aprendizaje y crecimiento del ente económico. Esta perspectiva proporciona objetivos claros cuya estructura permiten el alcance efectivo de los objetivos y el logro de excelentes resultados de las tres anteriores perspectivas⁴³.

Uno de los activos más importantes en las empresas son las personas (o el capital intelectual como se le conoce hoy en día), y que en muchas organizaciones se encuentra subvalorado o marginado. En la actualidad, dentro de un escenario

⁴³ Ibíd. Pág. 139.

turbulento y complejo, no se trata solo del aporte físico que pueden realizar los empleados, sino de tener en cuenta su capacidad intelectual valorar sus ideas, aportes y opiniones con respecto a determinado proceso, las cuales en la mayoría de los casos pueden contribuir en gran medida al desarrollo, crecimiento y generación de valor agregado para la organización.

El CMI ha destacado la importancia de invertir en el futuro y no solo en las áreas de inversión tradicionales, como la investigación y desarrollo en equipos y procesos. Ahora bien, también se recalca la necesidad de invertir en la infraestructura agrupada en el personal, los sistemas y los procedimientos, al propender por alcanzar objetivos financieros de largo plazo. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento cuentan con ciertas variables principales a saber:

2.1.6.4.1 Capacidades de los Empleados.

Un gran cambio que se presentó a nivel directivo durante los últimos años tiene que ver con el papel que desempeñan los empleados dentro de la organización. Pues se pasó de tener empleados que realizaban un trabajo específico y bien definido, que hacían el trabajo físico más no pensaban; a unos empleados de tipo integrales, que están más cerca de los procesos internos así como de los clientes de la organización, pues todos los procesos manuales y repetitivos han sido automatizados a través del uso de ordenadores. Los estándares de la forma en que se trataban los procesos internos y respuestas de clientes en el pasado constituyen la base para ejecutar labores de mejora continua y no entenderse como un modelo de actuación presente y futura.

Indicadores Clave Sobre los Empleados: Los indicadores clave sobre los empleados pueden entenderse desde tres dimensiones fundamentales a saber⁴⁴:

- La medición de la satisfacción del empleado, donde se reconoce que la moral y el gusto del empleado por la ejecución de su labor son importantes para gran parte de las organizaciones. Un empleado satisfecho es la cuota inicial del aumento en la productividad, la rapidez de la reacción, la calidad y el servicio al cliente. La moral también se muestra como un aspecto a tomar en cuenta por parte de las organizaciones al momento de medir la satisfacción del empleado, especialmente con los trabajadores que están en contacto directo con el cliente. Esta dimensión puede medirse por parte de los directivos mediante encuestas ejecutadas mes a mes, con preguntas abiertas donde los empleados deben calificar de uno (1) a cinco (5) su nivel de sentimientos, con lo cual se podrá obtener como resultado final un índice general de satisfacción del empleado para el CMI, que será utilizado por los directivos para su toma de decisiones pertinentes.

⁴⁴ Ibíd. Pág. 142.

En este punto es de vital importancia el clima laboral lo cual se refiere al ambiente que se vive al interior de una organización es decir, el clima que se respira al interior de la misma, que tan buenas son las relaciones entre las diferentes áreas y a la vez las relaciones entre las personas que conforman dichas áreas. El clima laboral depende en gran medida del líder, y de qué tratamiento le de a cada situación que se presente día a día, ya que debe contribuir a que el ambiente se desarrolle en armonía imprimiendo justicia y motivación a los integrantes del equipo, claro está que todos y cada uno de los miembros aportan su grano de arena para que se den las condiciones necesarias, porque finalmente todo depende de la formación y ética de cada persona.

- La retención de los empleados, de cierto modo, representa la intención por parte de la administración de conservar a aquellos empleados sobre los cuales hay un interés de largo plazo. Se debe tomar en cuenta que la organización hace grandes inversiones sobre algunos trabajadores, razón por la cual una salida no planeada e indeseada de personal, desemboca en una pérdida de capital intelectual del ente económico.

Un empleado de largo plazo lleva consigo los valores de la empresa, los procesos de la misma y la sensibilidad necesaria hacia los requerimientos del cliente, lo contrario a esta variable sería una alta rotación del personal, la cual se da en algunos casos por decisiones propias de los empleados, en otros por decisión de la empresa, de cualquier modo no es una buena señal pues puede indicar un mal clima laboral, además representa costos en capacitación y baja productividad porque no rinde igual una persona mientras está aprendiendo que aquella que hace sus funciones con destreza, de otro lado se debe tener en cuenta la desmotivación que sienten las personas que trabajan en un ambiente poco estable y la falta de pertenencia que pueden llegar a manifestar; aún teniendo en cuenta lo anterior muchas empresas en la actualidad prefieren cambiar constantemente sus empleados para evitar cargas laborales o para contratar nuevo personal por un menor salario, en ocasiones atendiendo a la creencia de que los empleados antiguos aprenden malas prácticas para perder el tiempo en sus labores diarias, de todos modos vale la pena recordar que “Un empleado tranquilo y feliz, es un empleado productivo, que ofrece rendimiento a su empresa, y por tanto la empresa ganará por partida doble”⁴⁵.

⁴⁵ ROBERTSON, Tanya. La rotación de personal y sus consecuencias negativas. [En línea]. Disponible en: <http://www.ehowenespanol.com/rotacion-personal-consecuencias-negativas-info_227282/> [Fecha de consulta: 26 de septiembre de 2013].

- La productividad de los empleados, constituye un indicador del resultado del impacto generalizado de incrementar la capacitación y la moral del empleado al igual que la transformación y mejora de los procesos internos. El indicador más sencillo de productividad es la cantidad de ingresos generados por cada empleado, el cual aumenta en función de la mejora en la eficacia. Sin embargo este indicador por si solo es poco útil, pues en ocasiones no se toma en consideración la partida correspondiente a los costos de producción, administración y ventas que deben ser imputados al bien/servicio. Adicionalmente, este indicador puede ser útil en la medida en que la estructura interna del ente no sufra modificaciones sustanciales. Es pertinente tener en cuenta que muchas de las organizaciones que construyen sus CMI sufren una serie de cambios radicales. El alcance de los objetivos de clientes y procesos internos para el CMI, implica por parte de los empleados la aceptación de responsabilidades totalmente nuevas.

2.1.6.4.2. Motivación, Delegación de Poder y Coherencia de Objetivos.

Al momento de plantearse la consecución de las metas de los objetivos de clientes y procesos internos, puede ser necesario el contar con la motivación y la capacidad de parte de los empleados, empero, se hace casi que imposible que estos dos elementos sean suficientes por si solos. Para ser eficaz en el entorno competitivo actual, el empleado debe tener clara su información sobre los clientes, procesos internos y consecuencias financieras de las decisiones tomadas⁴⁶.

Se requiere de una motivación bien definida por parte de los empleados de la organización para lograr una contribución real al éxito de la misma⁴⁷, además se requiere de formación y crecimiento para los empleados lo cual puede ser vía capacitaciones, seminarios, charlas, para que los empleados sean más competitivos y productivos, además de que permite que tengan más sentido de pertenencia hacia la empresa y capacidad de innovación. De alguna manera los empleados empiezan a crecer también a nivel personal al tener un mayor conocimiento, lo cual ayuda a su desarrollo como personas. Los resultados de poseer un empleado con poder y motivación pueden medirse de muchas maneras, un indicador adecuado podría ser el número de sugerencias presentadas por empleado, pues se abarca la participación de estos en las labores de mejora de actuación dentro de la organización; medida que puede ser reforzada con el número de sugerencias llevadas a cabo, al igual que la comunicación al personal respecto de la ejecución satisfactoria de sus solicitudes.

Este indicador puede ser muy beneficioso para la empresa ya que son los empleados quienes están día a día de cara al cliente, enfrentando los pormenores del diario acontecer, además son quienes consiguen ver oportunidades de mejora

⁴⁶ KAPLAN Y NORTON, Óp. cit. 2ª Edición. 2000. Pág. 147-149.

⁴⁷ Ibíd. 149-157.

en el desempeño de sus labores diarias, las cuáles, en muchas ocasiones son pasadas de alto por el personal administrativo, que en medio de sus múltiples ocupaciones dejan escapar detalles, que de ser mejorados o tenidos en cuenta, pueden llegar a ser lo suficientemente importantes como para lograr un cambio sustancial en un área, actividad o servicio. Los resultados palpables de poner en práctica las sugerencias presentadas por los empleados no deben ceñirse a los ahorros en gastos. También se hace posible para las organizaciones buscar mejoras en calidad, tiempo o actuación para una gama de procesos específicos de clientes internos. Los indicadores de número de sugerencias puestas en práctica y la tasa de mejoras realmente ejecutadas en los procesos críticos resultan ser medidas adecuadas del resultado para el objetivo de consolidación individual y de la organización.

Los inductores de actuación para la equiparación individual y de la organización se enmarcan respecto a si los departamentos y los individuos tienen sus metas alineadas con los objetivos corporativos generales. Aquí, los indicadores para el procedimiento de despliegue se desarrollaron durante el proceso de implantación en una serie de fases. En la primera, la alta dirección establece el contexto y estructura del CMI, desarrollando indicadores para las áreas de responsabilidad además de un plan de implementación para llevar el enfoque del CMI en escala descendente en las organizaciones. En la segunda fase, el CMI es comunicado a toda la organización con planes específicos de puesta en práctica. En una tercera fase, la alta dirección y los ejecutivos definen metas concretas para indicadores financieros y no financieros en el CMI. Se introduce un indicador que mide el porcentaje de directivos con meta equiparadas al CMI. En la fase final se propende por que todos los individuos tengan sus actividades y metas vinculadas al modelo del CMI. De igual manera se introduce el indicador del porcentaje de empleados con metas equiparadas al modelo en cuestión.

Dentro del contexto globalizado de la era moderna es conocido el hecho de que muchas organizaciones reconocen que satisfacer los objetivos de clientes y accionistas exigen procesos internos adecuados, derivado de ello cada vez un mayor número de empresas acuden al trabajo por equipos para lograr resultados importantes, como el desarrollo del producto, servicio al cliente y las operaciones internas, razón por la cual requieren de objetivos e indicadores para motivar y monitorizar el éxito de la constitución y desempeño de equipos de trabajo. Dichos indicadores de constitución y actuación de equipos comunican claramente los objetivos corporativos respecto del trabajo mancomunado y al suministro de asistencia y apoyo entre los distintos equipos.

Los anteriores son solo unos cuantos indicadores que contribuyen a la medición de esta perspectiva, falta evaluar las ventas por empleado, el apoyo de los jefes, planes de incentivos o bonificación, entre otros indicadores que buscan medir la satisfacción del colaborador interno, puesto que “una organización no da al cliente

externo lo que no tiene adentro”⁴⁸. Muchas veces se tiene el personal indicado pero el nivel de motivación es bajo o insuficiente considerando las exigencias y expectativas; en otras situaciones lo mejor es buscar el personal ideal que se ajuste al nivel de motivación deseado y esperado.

2.1.7 Casos o Ejemplos Aplicativos del CMI.

A continuación se nombran dos casos puntuales de aplicación del CMI a dos empresas norteamericanas, narrados desde la visión de Kaplan y Norton⁴⁹ el primero se lleva a cabo en la empresa Mobil North America Marketing and Refining, división de la Mobil Oil Corporación, la cual necesitaba grandes inyecciones de capital para poder continuar y sostenerse, en esta empresa se introdujo el CMI en 1994 para comunicar y gestionar la implantación de una nueva estrategia orientada al cliente, a raíz de ocupar el último lugar en rentabilidad entre sus iguales del sector. Es así como el equipo directivo descentralizó la organización dividiéndola en unidades de negocio responsables cada una por la cuenta de ganancias y pérdidas, y reestructuró las funciones del personal central en grupos de servicios compartidos. Por consiguiente, después de años de resultados negativos en 1995, la empresa ocupó el primer lugar en el sector en cuanto a rentabilidad se refiere, y mantuvo el liderazgo durante los cuatro años siguientes, todo ello debido a que con el CMI crearon una mentalidad en el que los resultados tienen la máxima importancia.

Otro ejemplo de aplicación del CMI es el de la empresa Chemical (chase) Retail Bank en la cual Michael Hegarty presidente desplegó el cuadro de mando integral como parte de una estrategia que consistía en diversificar los negocios del banco y alejarlos de los servicios cada vez más comunes y costosos en relación a cuentas corrientes y de ahorro, además comunicar una atención muy centrada en clientes elegidos, lo cual mejoró los servicios del banco significando cientos de millones de dólares durante los tres primeros años permitiéndoles ir más allá de los indicadores financieros y concentrarse en aquellos factores que generaban valor económico.

En ambos casos se evidencia cómo a raíz de la aplicación del CMI las dos empresas logran salir de periodos de crisis, esto no quiere decir que en todas las empresas que se aplique el CMI el cambio va a ser inmediatamente positivo como ocurrió con las anteriores, la mayoría de las organizaciones inicialmente experimentan dificultades en la aplicación de la estrategia mediante el CMI, pero con el paso del tiempo y a medida que todo el grupo de trabajo se acondiciona a la misma son evidentes los buenos resultados; otro punto a resaltar es que el CMI

⁴⁸ SERNA GOMEZ, Humberto. Índices de Gestión. Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión. Bogotá: 3R Editores. 2005. Pág. 134.

⁴⁹ KAPLAN Y NORTON, Óp. cit. 2001. Pág. 10-14.

permitió en estas empresas la ejecución de la estrategia utilizando los mismos recursos físicos y humanos, los mismos productos, las mismas instalaciones y los mismos clientes que previamente habían producido resultados desastrosos, la diferencia estaba en un nuevo equipo de alta dirección, que usaba el CMI para centrar todos los recursos en una nueva estrategia, superando los obstáculos que se oponían a una correcta ejecución de la misma.

2.2 Diagnóstico Empresarial.

Presentándose un entorno tan turbulento y variable en la sociedad contemporánea, la labor del diagnóstico ha cambiado, tornándose más difícil, pues la velocidad de los cambios y la intensidad de los mismos representan un desafío para la labor organizacional. Las formas e instrumentos de diagnóstico están sometidas igualmente a los cambios, pues está implícito el uso de nuevas competencias y habilidades para una comprensión clara y suficiente del ente económico actual, así lo menciona Elizabeth Vidal Arizabaleta⁵⁰ “El diagnóstico ha perdido el papel de mecanismo estático de evaluación, para convertirse en un insumo dinámico y de retroalimentación para decisiones gerenciales”. Es por ello que el diagnóstico debe hacerse a cada empresa en particular teniendo en cuenta no solo el tipo sino también el entorno de la misma.

El diagnóstico se puede definir como un proceso de comparación entre dos situaciones básicas: Una de ellas es *la presente*, la cual se ha llegado a conocer de manera previa mediante pesquisas y labores de indagación, y una segunda *previamente definida y supuestamente conocida* que asume el papel de modelo o pauta a seguir. La resultante o el “residuo” que se obtiene de dicho símil o contraste es lo que se conoce como diagnóstico⁵¹.

Las bases del Diagnóstico Organizacional están compuestas por las personas, las empresas o instituciones. Estas deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas en aras de evitar que éstos se tornen graves. Dichos exámenes constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas u organizaciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones dirigidas a su eliminación o disminución, lo que en conjunto constituye una parte importante de la planeación operativa. Es de notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema, de la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No es imperioso que un diagnóstico organizacional sea el punto obligado de partida para un proceso de planeación, aunque si necesario saber donde se está

⁵⁰ VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Evolución Sistémica del Desempeño en la era Digital. Bogotá D.C.: 2° Edición. ECOE ediciones. 2004.

⁵¹ Ibíd. Pág. 20.

antes de decidir a donde se quiere ir y como se debe llegar a ese punto. El objetivo principal del diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización en comparación con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en esta⁵².

Es preciso aclarar que el diagnóstico es un medio, un camino, una hoja de ruta, más no un fin que pretende potencializar los recursos y la capacidad estratégica del ente económico. Ello implica de manera clara que el entorno es diferente de “cero”. La entidad está jugando, pero del mismo modo el entorno también está jugando, ésta es la esencia básica de la planeación bajo un grado de incertidumbre considerando el entorno en su todo.

De esta manera, el diagnóstico resulta ser un componente de la dirección y planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra actividades de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización empresarial.

Las áreas que se evalúan en una organización son: administración, manuales y documentos, producción, buenas prácticas de manufactura, seguridad industrial, logística, recursos humanos, sistemas, finanzas, comercialización; puesto que este análisis sectorizado permite una consolidación de datos más precisos, una información de mayor calidad y un conocimiento de carácter global de la empresa.

Existen diferentes formas de elaborar un diagnóstico en una organización, frecuentemente se utiliza la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), esta es una “herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto”⁵³, lo cual permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar.

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, es decir de la esencia su misión, visión, objetivos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos

⁵² VELARDEZ, Aryelitk. GARCIA, Carmen. DIAZ, Sabrina. PEREZ, Orlando. Gerencia estratégica, diagnóstico situacional de la empresa. [En línea]. Disponible en: <<http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm>> [Fecha de consulta: 30 de enero de 2014].

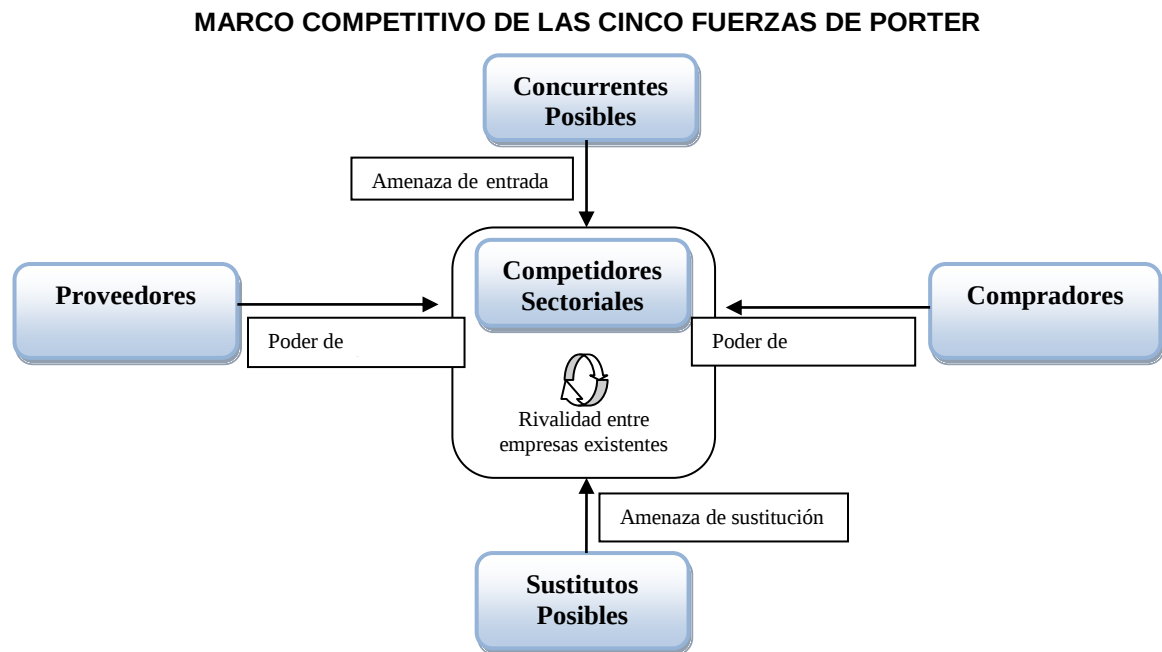
⁵³ RUIZ BALLÉN, Xiomara. Análisis DOFA. Universidad Nacional de Colombia [en línea] Disponible en: <http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf> [fecha de consulta 31 de enero de 2014].

de la empresa, por lo tanto deberán estar planteados de la manera más objetiva y aterrizada posible.

Otra forma de elaborar un diagnóstico organizacional es mediante el análisis sectorial el cual consiste en analizar los sectores que en mayor o menor medida tienen relación con el ente en cuestión, por ejemplo realizar un análisis a la situación del país, al sector en que se mueve la empresa y por último a la organización. “El marco más utilizado para valorar lo atractivo de un sector fue elaborado por Michael Porter, al identificar cinco fuentes de presión competitiva que determinan la rentabilidad de un sector: la amenaza de la sustitución, la amenaza de posibles nuevos concurrentes, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas influyen en precios, costes y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad, y de ahí lo atractivo de un sector. El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas”⁵⁴

⁵⁴ ALLEN, David B. y GORGEON, Arnaud. Las cinco fuerzas como herramienta analítica. IE Business School [en línea] Disponible en: <<http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>> [fecha de consulta 31 de enero de 2014].

Figura 1. Marco Competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter.



(Fuente: ALLEN, David B. y GORGEON, Arnaud. Las cinco fuerzas como herramienta analítica. IE Business School [en línea])

De las diferentes formas de diagnóstico se extrae una importante conclusión y radica en que de éste se desprenden las estrategias que darán vida al cumplimiento del objetivo organizacional y estas se fundamentan en el entendimiento del entorno y del ente, si bien algunos métodos son mejores que otros y no todos se aplican en igual medida a las diferentes empresas todos aportan en mayor o menor proporción a la evaluación de las organizaciones.

Técnicas de recolección de datos.

Son variadas las herramientas y estrategias disponibles para la adecuada recolección de información tanto para programas de desarrollo organizacional como para otras rutinas de la empresa⁵⁵:

- La observación: la técnica de observación directa se fundamenta en la documentación existente en la empresa y de igual manera en el mismo campo

⁵⁵ ARGYRIS. Etapas del proceso de diagnóstico organizacional. [En línea]. Disponible en: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102035/EXE2013-2/leccion_16_etapas_del_proceso_de_desarrollo_organizacionaldiagnostico.html>. [Fecha de consulta: 29 de enero de 2014]

en que se realizan operaciones y actividades de carácter repetitivo, como por ejemplo el estilo y dinámica de la junta directiva para trazar y fijar objetivos, o la forma como fluye la información, o la manera como se toman las decisiones, etc.

- La encuesta: son cuestionarios que deben ser diligenciados por escrito, en ellos se exponen todas las indicaciones posibles sobre las características de la organización (estatutos, estructura orgánica, funciones, comunicaciones, relaciones con el medio ambiente, procesos, reglamentos, etc.).
- La entrevista: es una estrategia de recolección de información, fundamentada en conversaciones entre el entrevistado y el entrevistador. Es una de las técnicas más flexibles ya que permite profundizar y aclarar dudas mediante el diálogo, posibilita el intercambio, sirve para verificar y comprobar la validez de algunos datos recogidos anteriormente.

El resultado final debería contener entre otras cosas, el estado actual de los procesos, la descripción de las fortalezas evidentes en cada uno de ellos, la identificación tanto de inconvenientes como de oportunidades de mejora, y las acciones a tomar o recomendaciones enfocadas en hacer frente a problemas latentes o evitar inconvenientes potenciales en el futuro. También se debería especificar la forma de implementar las mejoras enfocadas a generar valores agregados, además de los procesos de seguimiento y monitoreo necesarios para lograr un efecto en el largo plazo⁵⁶.

Ventajas y desventajas del diagnóstico

Ventajas

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo.
- Es participativo.
- La gente se siente comprometida con las soluciones.
- Da una estructura lógica a la problemática.
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas.

⁵⁶ CALDAS, Marisol. Diagnóstico organizacional. [En línea]. Disponible en: <<http://www.ideasplusgve.com/home/index.php/articulo/88-el-diagnostico-organizacional-como-herramienta-valiosa-de-gestion>>. [Fecha de consulta: 29 de enero de 2014].

- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

Desventajas

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- El definir problemas despierta necesidades de solución.
- Puede provocar conflictos interpersonales.
- Puede ser manipulado.

Para el presente trabajo se realiza inicialmente una presentación de la empresa para conocer a qué se dedica, su visión, misión, organigrama, etc., los cuáles posteriormente a partir de ciertas modificaciones servirán de base para la elaboración de objetivos, estrategias y demás, en relación a la construcción del CMI para la organización; posteriormente se hace un análisis del macroentorno de la empresa lo cual encierra todas aquellas variables de tipo externo que influyen en el ente a pesar de ser totalmente independientes al mismo, en este punto se analizan variables de tipo económico, legal, tecnológico, social, medioambiental, para determinar cómo se encuentra la organización con respecto a su entorno; una vez analizados todos estos aspectos, se procede a examinar la empresa al interior de sus áreas realizando encuestas, entrevistas, trabajo de campo y observación, etc., para determinar los puntos de quiebre o las situaciones a mejorar, cabe aclarar que en el presente trabajo esta recopilación de información se realiza en relación a las cuatro perspectivas del CMI.

Una vez realizada la recopilación de la información se pasa al trabajo de análisis en el cual se ordena y se complementa la información obtenida, para sintetizar la situación actual de la empresa, se debe tener presente que debido a que la realidad es cambiante, también lo es el diagnóstico, es decir este debe ser planteado previendo en la medida de lo posible los futuros cambios que puedan presentarse en la organización, sin dejar de lado la realidad que experimenta en la actualidad, por ello, es necesario someter a discusión y reflexión las conjeturas y avances que se producen en el trabajo de análisis. Además es pertinente concebir al diagnóstico como un proceso continuo que nunca termina, es decir que la misma ejecución del proyecto nos ha de llevar a enriquecer el diagnóstico.

El anterior proceso debe ser realizado con la mayor objetividad posible sin anteponer ideas preconcebidas de la situación real del ente para evitar caer en juicios a priori que impidan encarar la realidad y problemáticas que atraviesa la organización, lo anterior es de suma importancia porque el diagnóstico es la base sobre la cual se tomarán futuras decisiones, y si se obtiene un diagnóstico equivocado muy seguramente se fracasará en la implementación del proyecto, ya que lo planteado servirá de base para la fundamentación de objetivos y metas en las distintas áreas del ente.

De esta forma se evidencia el diagnóstico organizacional como una herramienta útil dentro del conocimiento de la dinámica interna de las compañías, a partir del cual es posible construir una ventaja competitiva sostenible y desarrollar un proceso permanente de mejoramiento continuo.

2.3 Planeación Estratégica.

Dentro del escenario actual de carácter turbulento y cambiante, las organizaciones deben propender por los cálculos de previsión por encima de los de predicción, tomando en consideración la interdependencia de las economías y la incertidumbre política creada por el marco internacional.

Por consiguiente se hace preciso diferenciar los conceptos de mapa organizacional y mapa estratégico⁵⁷. El primero es un esquema gráfico del ente económico que describe la topografía fundamental del mismo, es decir, la empresa como tal y sus redes de apoyo, incluyendo el impacto de la responsabilidad social de la misma. El segundo, es un diseño de causa-efecto que delimita las rutas a seguir por parte de la organización como consecuencia de un proceso de diagnóstico y de la identificación de problemas, es la explicación del estado general de la organización, compuesto por cadenas que destacan una relación de causa-efecto.

⁵⁷ VIDAL ARIZABALETA, Óp. cit. Pág. 28.

El término estrategia viene del verbo griego *stratego* que significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”⁵⁸. Esta terminología tiene su origen en aspectos militares ya que fueron los chinos quienes la utilizaron inicialmente para referirse a asuntos relacionados con la batalla; a nivel empresarial estrategia es el conjunto de elementos de los que se vale una empresa para ser diferente a las demás y lograr el cumplimiento de sus propósitos en busca del éxito organizacional.

La estrategia organizacional puede darse mediante la diferenciación basada en la calidad del producto; en el bajo costo generando precios bajos; en la excelencia operativa lo que conlleva a perfeccionamiento en los procesos y por lo tanto a empresas altamente competitivas; sin embargo uno de los aspectos a tener en cuenta al momento de realizar la estrategia es saber a qué clientes se espera llegar con el producto, tomando en consideración qué al decidirse por un determinado grupo de clientes, de manera simultanea se está descartando a otro grupo de clientes con características opuestas al escogido. Después de tomar esta decisión se trata de hacer las cosas mejor que los demás y de modo diferente, porque la diferenciación hace que se llame la atención de nuevos clientes y el hacer las cosas bien hace que esos clientes se queden.

Las organizaciones que basan su éxito en la estrategia deben aplicar ciertos principios amarrados continuamente a dos premisas fundamentales para la consecución de los mismos, estas son *la alineación y el enfoque*, ya que no se trata de tener muchas estrategias delegadas por toda la organización, se trata de tener una estrategia principal que delimite la ruta a seguir para conseguir el éxito empresarial, es decir poner la estrategia en el centro de sus procesos de cambio y gestión.

Los principios aplicados en la estrategia resumen entre otros apartes lo siguiente: la estrategia se debe traducir a términos operativos, lo cual se logra mediante la creación de mapas estratégicos, para crear un mapa de ruta comprensible a la totalidad de los colaboradores y las diferentes áreas de la organización, otro aspecto a tener en cuenta es la importancia de alinear la organización con la estrategia, lo cual consiste en que las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas, haciendo que la consecución de la estrategia sea el trabajo diario de todos “no se trata de dirigir desde arriba hacia abajo, sino de comunicar desde arriba hacia abajo”⁵⁹, y para que esta comunicación sea efectiva todos los implicados deben conocer el idioma que se habla, de allí la importancia de la capacitación constante de todos los niveles de la organización, para que

⁵⁸NEUROEMPRESARIAL. Concepto y origen de la palabra estrategia. [en línea]. Disponible en: <<http://neuroempresarial.blogspot.com/2011/05/concepto-y-origen-de-la-palabra.html>> [fecha de consulta: 29 de septiembre de 2013].

⁵⁹ KAPLAN Y NORTON, Óp. cit. 2001. Pág. 19.

comprendan claramente los componentes estratégicos fundamentales del ente y lo que se está comunicando.

Otro punto importante en la integración de todo el equipo a la estrategia es la creación de un plan de incentivos que estimule el trabajo grupal, si bien es sabido uno de los activos mas valiosos de toda empresa son sus empleados, entonces por qué no invertir en ellos, un empleado motivado genera lo suficiente a la organización como para que la misma le retribuya con un incentivo económico. Sea cual sea la estrategia que decida implantar la organización, debe ser revisada periódicamente para que se desarrolle un proceso de mejora continua, en donde la empresa acoja y utilice las ideas y el conocimiento que aporten sus propios empleados y demás implicados como por ejemplo los clientes, quienes también pueden ser parte del proceso de planeación estratégica, teniendo en cuenta que pueden aportar excelentes ideas si les tiene en consideración.

Todos estos aspectos anteriormente nombrados en relación a los principios que deben considerar una buena estrategia no podrán llevarse a cabo sin la participación activa de los directivos, ya que ésta no tendrá lugar y no se aplicará si quienes dirigen la empresa no lideran el proceso de cambio e implementación de la estrategia, y por consiguiente no habrá cabida a buenos resultados; adicional al apoyo decidido de la parte directiva se requiere que ésta sea consciente del cambio constante del entorno, es decir debe liderar con flexibilidad equilibrando delicadamente la tensión entre la estabilidad y el cambio. En el proceso de plantear la estrategia no se debe dejar de lado el funcionamiento del entorno y la influencia del mismo dentro de los procesos que están por ejecutarse. Una estrategia no se debe definir sin tener claro el cómo juegan los otros, pues una tarea de las estrategias es reducir los niveles de incertidumbre que el entorno produce de manera elemental.

2.3.1 Direccionamiento Estratégico.

El direccionamiento estratégico es la creación de un mapa a seguir para la consecución de determinadas metas del ente, para lo cual se debe formular una misión, una visión, unos objetivos, etc.; analizando concienzudamente la organización y preguntándose ¿dónde está en este momento? y a ¿dónde quiere llegar? Ya que como bien plantea Humberto Serna Gómez⁶⁰ “las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”. Por lo anterior se explicarán a continuación algunos conceptos que hacen parte del direccionamiento estratégico.

⁶⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica-Teoría-Metodología. Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos. Índices de Gestión. Bogotá, D.C.: 3R Editores. 2008. Pág. 58.

2.3.1.1 Misión.

Es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares en el entorno, es decir una declaración de la razón de ser del ente económico. Una misión debe servir como marco para evaluar actividades presentes y futuras en la empresa, tener la claridad y difusión suficiente para ser entendida por todos los miembros del ente para que ellos la vivan y la sientan, porque la incompatibilidad entre la misión de la organización y el accionar de los empleados es fatal para la calidad de vida de la compañía, lo cual puede ser peligroso para su sostenimiento y sobrevivencia en el mundo empresarial.

A continuación se plantean algunos interrogantes a tener en cuenta para la formulación de la misión en una organización:

- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿Cuál es el propósito básico de la misma?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciadores de la compañía?
- ¿Quiénes son los posibles clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios, mercados, canales de distribución, presentes y futuros de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizaciones?
- ¿Cuáles son los compromisos con la sociedad?

Una vez resueltos todos estos interrogantes, se procede a la creación de la misión, la cual de una u otra manera deberá responder a las preguntas antes planteadas.

2.3.1.2 Visión.

Es la percepción clara de un futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance. La visión contesta lo que se quiere ser, se considera como el sueño de sus ejecutivos, siendo un faro direccionador hacia el largo plazo, a donde se quiere llegar.

A continuación se plantean algunos interrogantes que debe responder la visión en una organización:

- ¿cuáles son los límites de la misma?
- ¿Conduce al ente a un futuro mejor?
- ¿Refleja ideales elevados?
- ¿Está clara la dirección y el propósito planteados?
- ¿Es lo suficientemente ambiciosa?
- ¿Se formula teniendo claro un horizonte de tiempo?
- ¿Tiene fuerza, es motivadora e impulsa a la acción?
- ¿Es realista y posible?
- ¿Concatena con la misión, los objetivos y las políticas propuestas por la alta dirección?

Si la visión de la organización responde a estos interrogantes estará formulada correctamente, ya que provee el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

2.3.1.3 Objetivos Corporativos.

Son los resultados que una organización se proyecta lograr mediante la ejecución de su misión social, establecen el rumbo a seguir ya que sirven de guía para la formulación de estrategias, y por lo tanto delimitan la asignación de tareas y recursos. Estos objetivos deben cubrir a toda la organización, teniendo en cuenta las áreas que integran la empresa y deben ser específicos, cuantificables, evaluables y estar delimitados en el tiempo.

En la formulación de objetivos globales deben incluirse formulaciones relacionadas con⁶¹:

- Rentabilidad y utilidades.
- Participación en el mercado.
- Ventas en dinero o en unidades.
- Productividad/eficiencia.
- Tecnología/innovación.

⁶¹ Ibíd. Pág. 60-70.

- Responsabilidad social.
- Imagen corporativa.
- Calidad del producto.
- Servicio al cliente.
- Desarrollo del talento humano.

La formulación clara de estos objetivos permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en los cuáles se va a centrar el esfuerzo de la organización, por lo cual sería ideal que para ejecutar un proyecto estratégico pudiera definirse un objetivo global.

2.3.1.4 Valores.

Son los estándares que guían el comportamiento de las personas en la organización, ya que definen lo que para la empresa son actitudes, acciones y conductas que reflejan la ideología y la forma en que la organización quiere ser vista por los demás, es el modo en que se presenta a la sociedad, es lo que la organización considera un comportamiento adecuado y distintivo en el ámbito empresarial.

2.3.1.5 Políticas.

Son las normas y reglamentos que posee internamente una organización orientadoras del logro de objetivos y metas; dan a conocer a cada miembro del ente lo que se espera de ellos mejorando la ejecución de estrategias y delimitan el accionar de la organización y quienes la conforman, sin las políticas no se conoce el límite del obrar de cada uno de sus integrantes y las consecuencias respectivas de cada una de sus decisiones.

2.3.1.6 Estrategias.

Son las acciones que deben hacerse para alcanzar un objetivo futuro y el modo de lidiar o cooperar en un juego con el ánimo de vencer. En términos simples, la estrategia es el estudio de viabilidad del curso de acción. El problema de un directivo no radica en el establecimiento de un objetivo, más bien el desafío se enmarca en el “cómo lograrlo”. Supone una forma imaginativa de formular objetivos y una manera de solventar las dificultades que se presentan, un cálculo no muy bien estructurado y una coordinación entre medios y fines o entre recursos y objetivos.

2.4 Medición de la Gestión

La medición de la gestión “es un proceso mediante el cual una organización hace monitoría, seguimiento y evaluación de logros frente a sus objetivos y metas estratégicas”⁶². El término no es un concepto nuevo puesto que las organizaciones desde sus inicios han utilizado medios para conocer los resultados de su operación. En la actualidad, producto de la globalización, han surgido nuevas metodologías y herramientas para realizar la labor de gestionar y su consecuente medición. Antes de diseñar un sistema de medición de gestión es preciso determinar la orientación de la empresa, es decir saber hacia dónde va y a qué ritmo marcha, una vez se tenga este direccionamiento es más fácil y confiable el trazar un plan estratégico.

Existen diferentes modelos de control de gestión en el medio, uno de ellos es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual, como se ha mencionado, se define como el instrumento que permite evaluar el alineamiento entre la estrategia, su implementación y los logros alcanzados en todas las áreas de la organización; dicho de otro modo es el “conjunto de indicadores e índices que facilitan la monitoría y seguimiento de los diferentes niveles organizacionales (nivel estratégico, táctico y operativo)”⁶³. Es muy importante que las empresas posean e implementen un modelo de gestión que les permita llevar a cabo una medición permanente de sus logros y resultados, logrando con esta medición el mejoramiento continuo, crecimiento y permanencia en el mercado, puesto que se debe considerar que lo que no se puede medir no se puede controlar, ni mejorar.

La contribución del modelo de gestión radica en la generación de una cultura organizacional orientada a los resultados, por lo tanto impulsará a la empresa a la consolidación de sus ventajas competitivas; claro está, todo depende de la interiorización que hagan los empleados de la herramienta de gestión en particular la parte directiva, quienes deben hacer un proceso de incorporación a cada una de las áreas de la organización, porque sí la planeación estratégica se realiza en todas las áreas del CMI apoyado en una ejecución por niveles, se deberá tener un modelo secuencial desde los niveles de alta gerencia hasta el nivel operativo.

2.4.1 Indicadores de Gestión.

Dentro de un modelo de gestión juegan un papel muy importante los indicadores de gestión, los cuales son señales que indican el rumbo que está tomando el ente económico, es decir sirven a los administradores para monitorear la gestión realizada, son claves para hacer seguimiento a un proceso o actividad y son más importantes aún si pueden dar información precisa e inmediata porque de esta

⁶² SERNA GÓMEZ, Óp. cit. Pág. 13.

⁶³ Ibíd. Pág. 28

manera se puede actuar rápidamente para tomar las decisiones o los correctivos necesarios. Carlos Mario Pérez Jaramillo⁶⁴, sostiene que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total⁶⁵, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón, la cual consiste en motivar a los empleados a hacer las cosas bien desde el principio teniendo en cuenta el enorme potencial del ser humano y además conociendo el alto costo de la apatía y de las cosas hechas sin calidad y sin compromiso, ya que es mucho más rentable prevenir que corregir, también resalta la importancia del trabajo en equipo y la relevancia del aporte individual de cada uno de sus integrantes.

En sus inicios los indicadores de gestión fueron creados para hacer seguimiento a la parte operativa de la organización más no a la parte gerencial, actualmente esta herramienta ha evolucionado, logrando que los indicadores ayuden a la gerencia o administración en su toma de decisiones, no es necesario tener gran cantidad de indicadores ni hacer seguimiento continuo a todos ellos para lograr dicho propósito, se trata más bien de tener los indicadores adecuados y hacer seguimiento a los más importantes, esto depende de la particularidad de cada negocio.

En muchos de los textos consultados es coincidente encontrar que los indicadores de gestión deben ser contrastables, explícitos, periódicos, complementarios, relevantes, y poseer ciertas características, de las cuales se resaltan las siguientes:

Adecuación: se define como la facilidad del indicador para reflejar la situación o momento que está sucediendo en el ente económico.

Oportunidad: hace referencia a lo oportuno del indicador, es decir la rapidez con que actúa para mostrar señales que alerten a los encargados de la gestión, y así se puedan tomar las decisiones oportunas que permitan el mejoramiento de las respectivas actividades o procesos monitoreados.

⁶⁴ PEREZ JARAMILLO, Carlos Mario. Los indicadores de gestión. [en línea]. Disponible en: <http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf> [fecha de consulta 10 de octubre de 2013].

⁶⁵ Ibíd.

Simplicidad: se entiende como la capacidad para definir el evento que se pretende medir de manera clara sin necesidad de invertir demasiado tiempo y recurso para su entendimiento.

Utilidad: es la particularidad del indicador de estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que se desarrollen determinadas situaciones permitiendo observarlas a tiempo para de ser el caso mejorarlas.

Mediante la implementación de unos adecuados indicadores de gestión la organización puede beneficiarse ampliamente, ya que puede encontrar sus puntos débiles y mejorarlos para entre otros aspectos brindar un mejor servicio al cliente, generar mejores procesos y por lo tanto mejores productos aumentando la calidad y la productividad, además encontrar la forma de alcanzar rentabilidad y resultados más fácilmente, sin embargo, para lograr todo lo anterior los indicadores de gestión deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados, dicha estrategia se resume en el plan o camino a seguir para lograr la misión y los objetivos estratégicos de la organización.

En la actualidad muchas organizaciones exponen estrategias acerca de las relaciones con los clientes, la sana competencia y los valores organizacionales, mientras motivan y miden el desempeño de su gente sólo a través de indicadores financieros o económicos; lo cual conlleva a que los empleados dejen de lado la visión planteada por la empresa, para cumplir con metas que solo cobijan la parte económica de la misma, con el fin de alcanzar bonificaciones y llegar a ser productivos y adecuados para la organización, dejando de lado la idea del buen servicio y preocupación por el cliente, es decir se olvida el ponerse en los zapatos del usuario y en lo que realmente éste necesita y le satisface, para darle prioridad a la consecución de un buen desempeño en ventas sin importar finalmente si el cliente se está o no beneficiando.

Otro aspecto a tener en cuenta en relación a los indicadores de gestión es que según el propósito para el cual fueron diseñados tienen un periodo de revisión, algunos que afectan directamente áreas operativas son de revisión semanal incluso diaria, otros se revisan mensual o semestralmente, y otros de forma anual. Algunos de los indicadores que son monitoreados en una empresa son circunstanciales, así su utilidad es limitada a un momento específico, debido a que apoyan la solución definitiva de algún problema o proyecto de la organización tienen un inicio y un fin bien establecidos.

Para implantar un sistema de indicadores en una organización se debe seguir un orden lógico, a continuación se incluyen una serie de pasos que llevados a cabo pueden ayudar a la creación ordenada de un conjunto de indicadores dependiendo de la necesidad de la empresa.

1. Crear un grupo de trabajo de indicadores, que plantee concienzudamente cuáles son los puntos de mejora y los eslabones débiles de la organización.
2. Identificar las actividades a desarrollar.
3. Establecer un procedimiento de medición que determine cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar con la misma, quiénes serán los encargados de realizar esta medición y qué recursos se utilizarán para el desarrollo del mismo.
4. Determinar la periodicidad del mismo, la cual deberá ser suficiente para informar sobre su gestión, ésta deberá tener puntos de lectura, es decir debe tenerse claro en qué punto se llevará a cabo la medición, al inicio, en una etapa intermedia o al final del proceso.
5. Determinar el nivel de referencia, el cual puede ser datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.
6. Establecer cómo se realizará el proceso.
7. Realizar el respectivo seguimiento al proceso a medir y dependiendo del resultado colocar en marcha las acciones correctivas o preventivas.
8. Finalmente y dependiendo de los resultados de todo el proceso anterior renovar o ampliar el número de indicadores.

Adicionalmente a lo antes mencionado, Kaplan y Norton citados por Elizabeth Vidal Arizabaleta⁶⁶ efectuaron una diferenciación significativa en la noción de indicadores de la siguiente manera: los indicadores de resultado o efecto y los indicadores de actuación o de causa.

Indicadores de Resultado o Efecto

También denominados indicadores numéricos, son elementos creados con el objetivo de conseguir información relevante acerca de los aspectos clave de la organización mediante una relación secuencial de dos o más datos. Se configuran por razón de tasas, porcentajes, promedios, variaciones porcentuales, etc. Estos indicadores, sin embargo, proporcionan cifras abstractas, una mirada fragmentada de la realidad y revelan una actuación pasada del ente. Por su connotación numérica, estos pueden inducir a una sobrevaloración de lo cuantitativo, pues no es posible establecer y adoptar acciones correctivas solo desde indicadores numéricos. Se hace necesario entonces una complementación con las causas que

⁶⁶ VIDAL ARIZABALETA, Óp. cit. Pág. 31.

produjeron dicho resultado, lo cual implica un análisis por funciones cruzadas y establecer los inductores de la actuación.

Indicadores de Actuación o de Causa.

Los indicadores de resultado sin los indicadores de actuación, básicamente no comunican la forma en que se conseguirán los resultados ni proporcionan una identificación acerca de si la estrategia implementada está siendo exitosa.

Los indicadores de actuación son de causa y previsión. Realmente no es posible establecer un número ideal de indicadores, puesto que ello está en función del tipo de organización tratada y de la turbulencia del entorno. Se trata básicamente de tener los indicadores necesarios para evaluar si la estrategia lleva al cumplimiento de objetivos.

Si bien la historia ha mostrado que los indicadores financieros son los más adecuados para evaluar el desempeño global de una organización, modelos de gestión como el Cuadro de Mando Integral plantean el desarrollo de indicadores de actuación o de causa ya que son fundamentales para la evaluación de las cuatro perspectivas de la organización.

Otra forma de diferenciar los indicadores es mediante clases, generándose la siguiente clasificación:

- **Eficiencia:** este concepto es relativo a la exigencia de una evaluación con algo o alguien. Mide el uso adecuado de recursos para obtener un producto adecuado o servicio.
- **Eficacia:** se define como el logro de los resultados propuestos, mide también la capacidad de innovación de la organización, se relaciona con la cadena de valor del producto o servicio cuyas cualidades son: calidad, precio, oportunidad, confiabilidad, comodidad y amabilidad.
- **Efectividad:** es la medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados como en el manejo de recursos utilizados y disponibles. En síntesis es un resultado de la eficacia y la eficiencia.

La utilización pertinente de indicadores conlleva a que se obtengan datos significativos sobre aspectos críticos clave de la organización, observar específicamente una o más áreas funcionales para medir la dimensión de la acción administrativa, analizar las cualidades básicas de los criterios de evaluación, formular hipótesis derivadas de los resultados de indicadores tendientes a una mejora del desempeño y por último graficar el análisis de la evaluación de resultados.

2.5 Mapas Estratégicos.

Son representaciones gráficas de la estrategia de una organización que permiten traducir la misma a términos operativos, mediante ellas se logra aclarar, describir y alinear las estrategias de cada área y cada individuo perteneciente a la organización para resaltar los objetivos y estrategias hacia los que se deben dirigir tanto los recursos, esfuerzos y atención de la dirección; es decir un mapa estratégico es el trayecto que muestra cuál es el camino a seguir y cuáles son los objetivos que se pretenden lograr, así lo plantea en la red Olga Aguilera⁶⁷ Gerente de Planificación y Estudios de IAT (Centro Tecnológico de *Ingeniería y Gestión de la Innovación* - España) “Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos”.

El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, la idea de estas herramientas es identificar un punto de referencia o meta más alto para ir bajando en escala y reconocer qué se necesita en cada etapa para llegar a la meta máxima, los mapas estratégicos codifican esta información, y así permiten que todos los empleados conozcan la estrategia de la empresa y la conviertan en acciones que conlleven al cumplimiento de la misma. Las características principales para la construcción de un mapa estratégico son:

⁶⁷ AGUILERA, Olga. ¿Qué es un mapa estratégico? [en línea]. Disponible en: <<http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>> [fecha de consulta: 13 de octubre de 2013].

- Tener claridad en la transmisión de la estrategia.
- Mostrar la relación entre los recursos y objetivos que posee la empresa.
- Contener los objetivos estratégicos y las relaciones de causalidad.
- De ser necesario estar subdividido en líneas estratégicas.
- Permitir la conversión de las grandes ideas y visiones estratégicas en una estrategia estructurada, que señale claramente cómo cada una de las unidades de la organización aportan valor a la consecución de la misma.
- Comunicar de forma gráfica y sencilla la voluntad estratégica a todos los niveles de la organización.
- Construir el mapa como tal, basándose en las cuatro perspectivas básicas en el proceso de creación de valor las cuales son: financiera, cliente, procesos internos y formación y desarrollo.

Para su realización primero se deben construir los niveles o perspectivas que se van a trabajar en la planeación estratégica, esto dependerá en gran medida del tamaño de la organización y del número de personas involucradas en el desarrollo y consecución de la estrategia, se deberán reunir en varias secciones las personas claves de cada una de las áreas junto con la gerencia, y plasmar o condensar en un solo documento los objetivos a trabajar en el mapa estratégico, los cuáles ya deberán estar previamente definidos en el plan estratégico.

Niveles del Mapa Estratégico⁶⁸:

- El primer nivel es la “Perspectiva Financiera”: cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.
- El segundo nivel es la “Perspectiva del Cliente”: cuyo fin es identificar qué tenemos que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).
- El tercer nivel es la “Perspectiva Interna”: cuyo objetivo es definir qué tenemos que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de nuestros clientes y alcanzar nuestra perspectiva financiera.

⁶⁸Ibíd.

- El cuarto nivel es la “Perspectiva de Aprendizaje”: con el fin de definir cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar para cumplir la “Perspectiva Interna”.

Una vez realizado los anteriores niveles teniendo en cuenta las características principales para su construcción se procede a identificar las relaciones de causalidad y a realizar el respectivo análisis, para posteriormente presentarlo a los directivos y empezar con la apropiación e implementación del mismo.

Tomando en consideración todos los temas tratados en el presente capítulo es posible sintetizar que los mismos tienen particular importancia dentro del proceso de construcción del modelo de CMI, pues representan los elementos conceptuales que merecen atención para las siguientes etapas del trabajo, constituyendo en sí los cimientos de la definición y propuesta del modelo de CMI, además permiten dar entrada al siguiente capítulo que refiere la descripción de la unidad de análisis y un diagnóstico realizado a la misma desde sus diferentes áreas.

3. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS.

En el desarrollo del presente capítulo se procederá a llevar a cabo la descripción de la unidad de análisis comprendida en la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro, haciendo marcado énfasis en diversos aspectos inherentes al ente económico en mención, tanto de carácter interno como externo. De la misma manera se propende ejecutar una labor diagnóstica que permita establecer la situación actual y real de la organización en su marco de funcionamiento interno al igual que en su interacción con el exterior, lo que permitirá obtener la base de construcción de los pasos preliminares que conllevan a la cimentación del cuadro de mando integral propuesto en el presente proyecto. En primera instancia se abordará lo concerniente a la presentación de la unidad de análisis teniendo en cuenta su reseña, principios, política, estructura, productos, clientes y paso seguido todo lo relacionado a su entorno, para después adentrarse en los aspectos propios del diagnóstico de la organización.

3.1 Presentación de la Empresa Lácteos Tuluá - Queso Monteloro.

Nit.: 16359436-8

Actividad económica: comercialización de productos agrícolas para el consumo de establecimientos especializados. Producción de queso cuajada y requesón.

Domicilio principal: Av. Principal 25-98 Aguaclara. Tuluá-Valle. Colombia.

Tél.: 231 1454. Fax: 225 5294.

3.1.1 Reseña Histórica.

Lácteos Tuluá-Queso Monteloro, en sus comienzos inicia llamándose Queso Monteloro debido a que es una empresa que nació en el corregimiento de Monteloro el cual se encuentra en la zona montañosa de Tuluá (Valle del Cauca), gracias a la necesidad de un ganadero y comerciante de leche de nombre Luís Alberto Morales de incrementar las ganancias obtenidas con la venta de leche, lo cual logró en un inicio, produciendo de manera artesanal pequeñas masas de cuajada casera, las cuáles se distribuían en Tuluá, Buga, Lobo Guerrero y Buenaventura.

Tomando en consideración una variación positiva del nivel de ventas y un consecuente mayor requerimiento de insumos se abre paso a un proceso de

adquisición de leche a otros productores minoritarios del corregimiento, aumentando de esta manera la partida correspondiente a ingresos de dichos productores, derivado de los buenos precios ofertados por parte del señor Luís Alberto Morales. En el año de 1982 llega un momento difícil tanto para la empresa como para la familia Morales Castro, debido al fallecimiento del señor Luís Alberto Morales, atravesando con esto problemas de diversa índole. A partir de este momento el señor Javier Morales Castro hijo de Luís Alberto quien apenas llegaba a la mayoría de edad, toma las riendas de la compañía y gracias al acompañamiento de la familia y a su buena administración logra rescatar la empresa y preservar este patrimonio familiar.

El producto sigue teniendo muy buena acogida y ampliando mercado, durante los años 90 se logran consolidar acuerdos comerciales con otras cadenas de almacenes en la ciudad de Cali, lo que brinda a la empresa reconocimiento y crecimiento en sus niveles de producción así como la obligación del mejoramiento de los productos y de infraestructura ya que hasta el momento continuaban efectuándose de manera artesanal; estas deficiencias sumadas al problemas de orden público originan el traslado de la organización a la ciudad de Tuluá, paso seguido se adquiere la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro, la cual era propiedad del señor Jorge Mario Victoria, y fue fundada en 1984 funcionando en la carrera 26 No 40 b-22 del barrio Príncipe.

El 27 de septiembre de 2000 Queso Monteloro con la representación legal de Javier Morales Castro, adquiere sede propia en el corregimiento de Aguacalara, en la vía principal No 25-98. Allí con mano de obra tecnificada y procesos más estandarizados se inicia una transformación total de la empresa, donde se instala una caldera a gas natural, son cambiados los tanques de enfriamiento y se construye el cuarto de refrigeración, con la inspección y apoyo de la secretaría de Salud Pública Municipal.

Lácteos Tuluá- Queso Monteloro en la actualidad produce una variada gama de productos lácteos de excelente calidad como queso doble crema, cuajada, campesino, mozzarella y las líneas de Yogures, Arequipes y Leche condensada que se han posicionado a nivel local y regional, también está trabajando en la ampliación de la planta de producción y tecnificación de procesos para brindar a sus clientes productos de excelente calidad.

3.1.2 Principios Organizacionales.

3.1.2.1 Misión.

Producir y comercializar los mejores productos lácteos con pautas de calidad que lideren nuestra marca en el mercado colombiano mediante la utilización adecuada de la tecnología y el saber a través de una formación integral de nuestro personal como recurso fundamental de la empresa.

3.1.2.2 Visión.

Crece en forma sostenida contribuyendo al desarrollo de la industria de Colombia en busca del reconocimiento de la marca Lácteos Tuluá – Queso Monteloro como productos de calidad y partidarios con el medio ambiente a buen precio. Esperamos para el año 2015 tener presencia a nivel regional con una fuerte red de distribuciones con certificaciones de calidad.

El compromiso con los objetivos de la empresa y la cultura de calidad estará a cargo de todo agente interno y externo que participe en la actividad lechera, generando un ambiente laboral de responsabilidad que se verá reflejado en la satisfacción del cliente.

Lácteos tuluá – Queso Monteloro busca un crecimiento continuo de su estructura locativa para así proporcionar empleo a la comunidad, y lograr una sostenibilidad y competitividad en el entorno.

3.1.3 Política de Calidad.

Lácteos Tuluá Queso Monteloro está seriamente comprometido con la elaboración de productos lácteos inocuos y seguros para el consumidor, transformando con buenas prácticas de manufactura, la leche como materia prima en quesos, yogurt, mantequilla, arequipe, crema de leche y leche condensada, en busca siempre de reflejar la calidad higiénica-sanitaria ante nuestros clientes para su satisfacción y cumplir con el marco legal establecido por las normas Colombianas.

Contamos con el recurso humano como parte fundamental para cumplir las expectativas ante el consumidor en forma oportuna, exigiendo un compromiso con el mejoramiento continuo para formar una cultura de calidad a todo agente directo e indirecto que participe en el proceso productivo.

3.1.4 Portafolio de Productos.

La empresa Lácteos Tuluá Queso - Monteloro, en la actualidad cuenta con los siguientes productos, además están en proyecto la creación de nuevas bebidas a base de aditivos de suero.

- Yogurt Natural con Fruta: producto obtenido a partir de la leche de vaca higienizada y fermentada por la acción de microorganismos. Levemente ácido, de cultivo semisólido que es producido por homogenización y pasteurización, con un exquisito sabor, aroma, cuerpo y textura, que permite una alimentación nutritiva y saludable; es un producto rico en proteínas, calcio y demás nutrientes, esenciales para el mantenimiento de la salud, ya que aportan los

elementos necesarios para complementar una dieta balanceada rica en calcio y vitamina A, ayudando a normalizar las funciones digestivas al regenerar la flora intestinal. Este producto se empaca en garrafas de polietileno. Sus presentaciones son en garrafas de litro y 2 litros en sabores variados de fresa, melocotón, piña, mora y natural.

- **Leche Condensada:** es una leche evaporada de alto valor energético, concentrada con adición de azúcares que le dan el sabor dulce y la textura líquida, semifluida, brillante y sin evidencia de cristales de azúcar, de color claro y olor característicos del producto, ideal para realzar los sabores de postres, tortas y demás preparaciones. Sus presentaciones son de 140gr, 390gr, 1300gr, 2500gr, 5000gr.
- **Queso Campesino:** es un queso semigraso y semiduro, que refleja en su sabor y en su firmeza el auténtico sabor campesino. Es un producto fresco, no ácido, sin maduración, obtenido por la coagulación de la leche de vaca. Este producto se empaca en bolsas al vacío. Las presentaciones son por 450gr y bloques de 15lb aproximadamente.
- **Queso Cuajada:** es un queso fresco semigraso y semiduro, elaborado bajo estrictos controles y estándares de calidad, conservando la delicada textura de la tradicional cuajada vallecaucana. Altamente nutritivo rico en proteínas, calcio y demás nutrientes esenciales para el mantenimiento de la salud. Sus presentaciones son: Queso cuajada por 450gr, queso cuajada al vacío por 450gr, y queso cuajada al vacío por 520gr.
- **Queso Monteloro:** es un queso fresco semigraso y semiduro, envuelto en hoja de *vihao* previamente lavadas y desinfectadas y posteriormente en bolsas de polietileno, lo cual hace posible que tenga un sabor y aroma característico del campo colombiano, este producto es obtenido de la concentración de gran parte de los sólidos de la leche de vaca, a través de la coagulación con cuajo. No tiene ningún conservante fuera de las buenas Prácticas de manipulación. Es blanco y semiblando con gran contenido de humedad; con aroma y sabor característico de este tipo de queso. Sus presentaciones son por 450gr y bloques por 15lb.
- **Queso Doble Crema en lonchitas:** Es un queso fresco, ácido, de pasta semiárida e hilada, semigraso y semiduro, de consistencia semiblanda, es una cuajada de consistencia elástica que confiere características significativas en el producto. Sabor, color, olor característico del producto, con textura elástica propia del queso de pasta hilada; este producto se empaca en bolsas al vacío. Las presentaciones son por 250gr, 400gr y 500gr además se presenta en estas mismas cantidades pero en bloque.

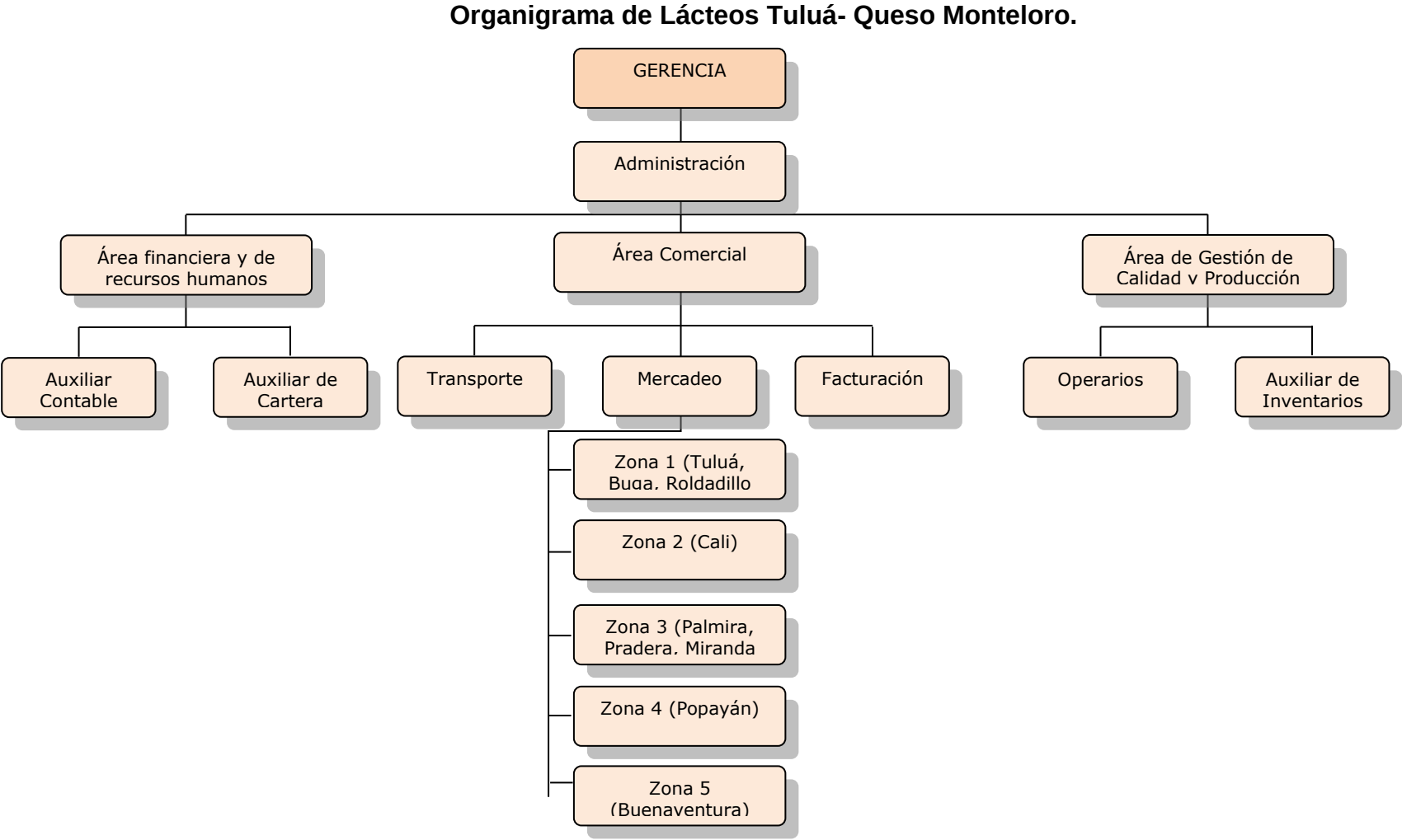
- Queso Mozzarella: es un queso fresco semigraso y semiduro, elaborado bajo estrictos controles y estándares de calidad, su presentación es por 240gr, en forma de trenza, se utiliza normalmente para mezclar en bebidas calientes, o como pasaboca.

Cabe resaltar que existen otros productos que no se traen a colación en el presente apartado por encontrarse en proceso de creación y evaluación por parte del personal de producción, en cabeza principalmente del jefe de área, quien debe velar porque todos los productos que salen al mercado cumplan con los estándares de calidad, ya que al tratarse de productos destinados para el consumo humano se deben extremar los controles y verificaciones por lo tanto deben pasar por diferentes revisiones y cumplir con las distintas regulaciones con el fin de no afectar la salud de las personas que los consumen.

3.1.5 Estructura organizacional.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa tal y como se maneja actualmente.

Figura 2. Organigrama de la empresa Lácteos Tuluá - Queso Monteloro.



Para lograr un mayor entendimiento de la anterior estructura organizacional, se desarrollará a continuación una breve descripción acerca de cada una de las áreas que hace parte del mismo

3.1.5.1 Área de Gerencia.

En esta área el manejo directo está a cargo del propietario quien realiza evaluaciones periódicas para analizar el cumplimiento de las diferentes áreas de la organización, además se encarga de asignar los recursos correspondientes a inversiones y demás, haciendo auditoría a la ejecución de dichos recursos; por otra parte, vigila de manera cuidadosa los vínculos con clientes y proveedores y motiva a los empleados buscando mantener un adecuado clima laboral y un equipo de trabajo competitivo.

3.1.5.2 Área Administrativa.

El responsable de ésta área asume el manejo directo de las cuestiones relacionadas con las solicitudes de compras, teniendo a su cargo el funcionamiento del departamento comercial de la organización. Tiene como colaboradores al director financiero y de recursos humanos y al director del departamento de gestión de calidad y producción.

3.1.5.3 Área Financiera y de Recursos Humanos.

El encargado de ésta área tiene la responsabilidad del manejo de la parte financiera y contable de la organización, al igual que el direccionamiento de todo lo relacionado a los aspectos de talento humano.

Es responsable de la preparación y presentación de las declaraciones de impuestos ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN; debe hacer entrega de los estados financieros y contables al gerente y al administrador; adicionalmente ejecuta la liquidación de recibos para el pago de leche; realiza el mantenimiento y soporte de equipos tanto de hardware como de software; organiza las planillas de los aportes parafiscales; elabora la nómina para pago a empleados; contabilizando las provisiones a que haya lugar; efectúa notas de diferidos y concilia las partidas de las cuentas bancarias. Sus colaboradores directos son el auxiliar contable y el auxiliar de cartera.

- *Auxiliar Contable.*

Esta persona está a cargo de la elaborar las notas contables; contabiliza y archiva notas de compras y egresos; organiza y digita la información financiera generada diariamente, realiza el cuadre diario de la caja menor; prepara las cuentas de cobro, facturas de venta y de gasto; recepciona las llamadas telefónicas y toma los

mensajes que sean del caso; efectúa el pedido de papelería y elabora de manera bimestral la declaración de IVA.

- *Auxiliar de Cartera.*

Ésta persona es la encargada de recepcionar, organizar, consolidar y almacenar las facturas y soportes diarios, cargarlos al sistema especialmente los manuales, haciendo inspección de las cantidades entregadas y los sellos de recepción de los almacenes, también es responsable de digitar las notas de devolución y notas de ajuste, manejar la correspondencia, preparar los estados de cartera, hacer seguimiento a clientes morosos y descargar los pagos de Internet.

3.1.5.4 Área Comercial

Esta labor se halla bajo la responsabilidad del administrador de la empresa, quien tiene a su cargo todo lo concerniente a solicitudes de pedidos, órdenes de compra y labores de despacho de mercancías. Se halla bajo las órdenes del gerente y bajo su mando tiene las subáreas de mercadeo, transporte y facturación.

- *Mercadeo.*

En esta área se designa a un responsable por cada zona geográfica, teniendo a su cargo la recepción de pedidos y el surtido de almacenes, sostenimiento del stand y cobro de cartera.

- *Transporte.*

En esta sección se hallan las personas responsables del transporte de los insumos hacia la planta de la empresa y posteriormente el producto terminado hacia los diferentes compradores y distribuidores.

- *Facturación.*

En este segmento el encargado digita y organiza los pagos recibidos, factura los pedidos del día a día, genera las órdenes de compra y organiza el cuadro general de las cuentas de la empresa.

3.1.5.5 Área de Gestión de Calidad y Producción.

En esta área, los responsables son la jefe de producción y la coordinadora de calidad, quienes manejan los procesos de producción y el cuidado de los estándares de calidad, adicionalmente, es de su competencia el manejo de las relaciones de la organización con el INVIMA. Tienen al administrador como su jefe

inmediato y bajo su mando se hallan todos los operarios del área de producción e inventarios.

- *Operarios.*

Son los responsables de la limpieza y desinfección de cada uno de los equipos y utensilios del área de producción, cumpliendo con los respectivos lineamientos de las pertinentes resoluciones y decretos que regulan esta actividad en empresas manufactureras, informando oportunamente en caso de observar alguna plaga, fallas o anomalías en los mismos, diligenciando además las respectivas planillas, también deben realizar las labores de empaque y selección de materia prima, revisando e informando novedades de olor, color, aspecto, etc., del producto además de diligenciar las respectivas planillas. Por último deben asistir a las capacitaciones y horarios que programe la empresa.

- *Auxiliar de Inventarios.*

Esta persona debe asegurarse de que la producción diaria sea recibida y almacenada en el cuarto de producto en proceso, revisar la temperatura de los diferentes cuartos y la salida de mercancía de la empresa separando los pedidos de acuerdo a los envíos de ruta, elaborar y cargar ordenes de producción al sistema, realizar los inventarios a que halla lugar en cuanto a materia prima e insumos se refiere, también debe codificar, clasificar y acomodar mercancías propias de la empresa y fechas de vencimiento

3.1.6 Principales Clientes.

- Olímpica.
- Comfandi.
- Surtifamiliar.
- Mercapava.
- Supermercados el Arrendador.
- Supermercados Cañaveral.
- La 14.

Después de haber caracterizado la unidad de análisis que ocupa el presente trabajo se hace pertinente realizar un estudio de los diferentes factores que afectan la organización, haciendo referencia al macro y microentorno, para

empezar se traerán a continuación los diferentes aspectos relacionados con el sector lácteo en Colombia lo cual incluye factores externos de tipo económico, político, legislativo, tecnológico, sociocultural, ambiental, etc., y paso seguido se analizarán al interior de la organización las diferentes áreas que la componen.

3.2 Análisis del Macroentorno de la Organización.

“El macroentorno está compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, aunque suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización, los factores del macroentorno existen con independencia de la compañía en el mercado. El macroentorno cada vez tiene una dimensión más amplia e intensa, debido en gran medida a la creciente internacionalización de la actividad económica”⁶⁹.

3.2.1 Entorno Económico.

En este apartado se hará breve mención de los aspectos económicos más destacados que de manera directa e indirecta tienen afectación en la labor que lleva a cabo Lácteos Tuluá-Queso Monteloro, partiendo desde aspectos generales hasta llegar a datos particulares.

En primera instancia es pertinente mencionar que de acuerdo a los datos aportados por el departamento administrativo nacional de estadística (DANE), la industria manufacturera en general obtuvo un crecimiento bruto del 5% para el año 2011, correlacionado de manera directa con el buen momento que vivió la economía nacional para dicho periodo; sin embargo, este resultado se contrastó con la disminución en 0.7 puntos porcentuales que dicha industria tuvo para el año 2012, lo que de igual manera guarda relación directa con la desaceleración económica que presentó el país, producto de los problemas de la zona euro relacionados con la deuda y los planes de austeridad implementados por dicho conglomerado de naciones, al igual que el fenómeno de la revaluación de la tasa de cambio que complica la situación y la viabilidad de los negocios con agentes externos.

Desglosando un poco el área de la manufactura, se halla que el sector lácteo como tal ha obtenido un buen comportamiento a pesar de la ocurrencia de las situaciones anteriormente mencionadas con un crecimiento neto del 2.3% para el año 2011 y uno aun mayor representado en 7% durante el año 2012, lo cual refleja de algún modo la fortaleza del sector lácteo para hacer frente a dificultades del orden nacional y mundial que tienen incidencia sobre la producción en el sector manufacturero.

⁶⁹ INF-TEK: GERENCIA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN. El Macroentorno (Entorno General). [en línea]. Disponible en: <<http://inf-tek.blogia.com/2009/020302-1.2-el-macroentorno-entorno-general-.php>> [fecha de consulta 15 de diciembre de 2013].

En lo correspondiente al año 2013 el sector lácteo ha mostrado un comportamiento relativamente aceptable con un incremento bruto del 12.6% sobre el nivel de ventas (DANE mayo de 2013) y una contribución promedio al sector de la manufactura cercana al 10%.

La crisis económica del 2008 y los problemas de orden político con países como Venezuela provocaron un momento de crisis en el sector lácteo, donde las exportaciones disminuyeron de manera vertiginosa hasta en un -61.9% (2009), fenómeno que se extendió hasta el año 2011 donde el restablecimiento de relaciones con Venezuela y la manera de afrontar la crisis mundial enmarcaron una recuperación del sector, la cual en términos teóricos se inició en 2010 con un crecimiento del subsector en 2.7%. La recuperación de igual manera se evidenció en los índices de producción real y ventas reales que mostraron cifras positivas con un aumento del 7.8% y el 7.2% respectivamente.

Para el primer trimestre de 2013 la variable de producción incrementa en aproximadamente 8.2% y el nivel real de ventas totales en un valor cercano al 9%, además de un plus en las exportaciones del orden del 7%. Del mismo modo, lo positivo de las cifras se resalta en las variaciones de la generación de empleo las cuales tuvieron una desviación favorable cercana al 8.5% en los trimestres 2, 3 y 4 de 2012 y el primer trimestre del año en curso.

De acuerdo a lo reportado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo el sector lácteo en Colombia alberga alrededor de 5.600 empresas, mayoritariamente PYMES en proceso de consolidación. Entre las más fuertes del mercado se puede destacar a Colanta, Alpina, Alival (alimentos del Valle), Nestlé; entre otras. En el ámbito local sobresalen Proalba, Productos el Hato y diversas queseras de la ciudad.

Según las cifras es posible sintetizar que en la actualidad el sector lácteo colombiano pasa por un buen momento económico y que el sector ha sabido enfrentar de manera decidida los embates de las recientes crisis económicas en EE.UU y la Zona Euro además del fenómeno de revaluación de la tasa de cambio, haciendo pensar que en este momento se tiene una estabilidad económica o se está rumbo a ella, pero las circunstancias son distintas, las empresas lácteas que pueden resistir estos embates en Colombia son pocas, la realidad es que las promesas no convencen a quienes día a día se enfrentan con la crisis económica existente, se hallan sectores que han bajado su producción como el sector manufacturero y esto genera desempleo y pobreza, algunas causas de la bajas en este sector son debido a el aumento del contrabando y a la falta de protección del estado.

3.2.2 Entorno Político.

Se acentúan aquí los hechos o particularidades de la vida política que generan incidencia directa o indirecta sobre el desempeño de la organización objeto de estudio.

En primera medida es oportuno mencionar qué el gobierno nacional ha apoyado al sector lechero del país con un paquete de medidas⁷⁰, entre las cuales es pertinente destacar la disposición de recursos propios del presupuesto nacional para actividades de financiación, por un monto cercano a los \$385 mil millones de pesos, adicionalmente se cuenta con un valor aproximado de \$69 mil millones de pesos que hacen parte de la ayuda recibida de parte de la Unión Europea. Ambos paquetes de recursos suman un total de \$454.000 millones de pesos, los cuales serán capitalizados entre los años 2011 y 2027 y tienen fines diversos, entre los que se pueden destacar:

- Promover adquisiciones colectivas de insumos.
- Construir un plan de mejoramiento a nivel genético.
- Consolidar la cadena de valor del subsector lácteo.
- Integrar a las instituciones de educación dentro del proceso productivo.
- Propender por alternativas de alimentación.

Otra medida empleada por el estado como apoyo al sector lácteo se encuentra enmarcada en el documento Conpes 3675, el cual representa el eje central de la política nacional que propende por mejorar la competitividad del sector, haciéndolo más atractivo al mercado local, así como a otros mercados dentro de la esfera terrestre, ello mediante una serie de estrategias que se marcan como plan de ruta para lograr el anhelado desarrollo competitivo que potencialice al sector.

Lo anteriormente mencionado conlleva a que el gobierno nacional esté simpatizando por una disminución en los costos de los insumos y demás erogaciones derivadas del proceso de producción del subsector lácteo, además busque promover una integración generalizada de las áreas productivas, fortaleciendo así a un sector tan importante para la economía nacional, que se ha laborado de manera ardua por parte del campesinado y los microempresarios

⁷⁰DOCUMENTO CONPES 3675, 2010. Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano. [en línea]. Disponible en:<
<http://wsp.presidencia.gov.co/sncei/politica/Documents/Conpes-3675-19jul2010.pdf>> [fecha de consulta 15 de octubre de 2013].

durante decenas de años y al que los colombianos deben gran parte de la competitividad nacional. Todo se encamina a capitalizar las ventajas y congruencias que aporta dicho sector en aras de hacer consolidación y diversificación en los mercados locales y en los internacionales.

Sin embargo cabe recalcar que lo anteriormente mencionado se establece partiendo desde el punto de vista de los postulados del gobierno nacional, desde la posición que muestran las cifras del DANE (Entidad controlada por el gobierno nacional). Más adelante en el entorno social se procederá a demostrar una postura un poco más objetiva y aterrizada que plantea contraposición a lo mencionado por parte de los informes gubernamentales, tomando como base de argumentación la realidad de los grupos sociales en Colombia y el sentir de la población en general.

3.2.3 Entorno Legal.

A continuación se presentan algunas de las leyes o normas que han enmarcado el sector lácteo en Colombia:

- *Decreto 3075 de 1997.*

La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente decreto regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicarán:

A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos, utensilios y el personal manipulador de alimentos.

A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos y materias primas para alimentos⁷¹.

- *Acuerdo de competitividad de la Cadena Láctea Colombiana Julio de 1999.*

⁷¹ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 3075 de 1997, por el cual se da a conocer la vigilancia sanitaria que debe cumplirse en todas las fábricas y establecimientos donde se manipulan alimentos. Bogotá. Ernesto Samper Presidente de la República de Colombia; 1997.

Creado por el comité de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana, donde se presenta los resultados del proceso de discusión y concertación entre productores ganaderos, cooperativas, industriales y gobierno, en torno a los grandes problemas, objetivos, estrategias y líneas de acción para avanzar en la modernización del sector lácteo Nacional⁷²

- *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 22000 de 2005.*

Esta norma especifica los requisitos para un sistema de gestión que combina elementos claves para garantizar la inocuidad de los alimentos a lo largo de la cadena alimentaria hasta el punto de consumo final. Es aplicable a todas las organizaciones que quieran implementar sistemas que consistentemente suministren productos inocuos, independiente de su tamaño y de la parte de la cadena alimentaria a la cual pertenezcan. Esto significa que el cumplimiento de cualquier requisito de esta norma se puede lograr mediante el uso de recursos internos y /o externos. Esta norma se puede aplicar libremente de otras normas de sistemas de gestión. Su implementación se puede alinear o integrar con los requisitos existentes de los sistemas de gestión que tenga la empresa⁷³.

- *Resolución No. 5109 de 2005.*

Esta resolución tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos que deben cumplir los rótulos o etiquetas de los envases o empaques de alimentos para consumo humano envasados o empacados, así como los de las materias primas para alimentos, con el fin de proporcionar al consumidor una información sobre el producto lo suficientemente clara y comprensible que no induzca a engaño o confusión y que permita efectuar una elección informada. Las disposiciones de que trata la presente resolución aplican a productos nacionales e importados que se comercialicen en el territorio nacional, sin perjuicio del cumplimiento de la normatividad sanitaria vigente para cada alimento en particular o de sus materias primas⁷⁴.

⁷² COLOMBIA. COMITÉ DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA LÁCTEA COLOMBIANA. Acuerdo de competitividad de la Cadena Láctea Colombiana, por el cual se presentan los resultados de la discusión entre los diferentes agentes del entorno lechero. Bogotá: Comité de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana; 1999.

⁷³ COLOMBIA. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 22000 DE 2005, proporciona los requisitos necesarios para un sistema de gestión de inocuidad de alimentos. Bogotá: ICONTEC; 2005.

⁷⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución Número (5109) 2005, Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano. Bogotá: Diego Palacio Betancourt Ministro de la Protección Social; 2005.

- *Decreto 2513 Jul. 21 de 2005.*

Donde se reglamenta la ley 155 de 1959, y dice que la producción láctea constituye una actividad fundamental para la dinámica y recuperación agropecuaria nacional y se debe vigilar la competencia desleal⁷⁵.

- *Decreto 616 Feb. 28 de 2006.*

Donde se establece el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos que debe cumplir la leche de animales bovinos, bufalinos y caprinos destinada para el consumo humano, con el fin de proteger la vida, la salud y la seguridad humana y prevenir las prácticas que puedan inducir a error, confusión o engaño a los consumidores⁷⁶.

- *Norma Internacional ISO 9001 de 2008.*

Es una norma internacional que se enfoca en todos los aspectos que una empresa debe tener para lograr una administración de calidad y a su vez mejorar sus productos y servicios. Los clientes pueden verse atraídos por las empresas que tengan esta certificación porque así están validando que dicha empresa tiene un buen sistema de gestión de calidad.

- *Resolución 2674 de 2013.*

Mediante la cual se establecen requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo, con el fin de proteger la vida y salud de las personas⁷⁷.

⁷⁵ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 2513 de 2005, julio 21, por el cual se reglamenta la Ley 155 de 1959 sobre prácticas restrictivas de la competencia. Bogotá: Álvaro Uribe Vélez Presidente de la República de Colombia; 2005.

⁷⁶ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 616 de 2006, febrero 28, por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país. Bogotá: Álvaro Uribe Vélez Presidente de la República de Colombia; 2006.

⁷⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2674 de 2013, julio 22, establece los requisitos y condiciones mediante las cuales el INVIMA deberá expedir los registros, permisos o notificaciones sanitarias. Bogotá: Alejandro Gaviria Uribe Ministro de salud y protección social; 2013.

3.2.4 Entorno Tecnológico.

En Colombia el sector lácteo es un sector muy importante en la industria de alimentos, sin embargo, atraviesa por dificultades estructurales las cuáles se demostraron en el reciente paro agrario en el que intervinieron muchos de los productores de leche, debido a los altos costos de los insumos que ya no pueden sostener, de otro lado se deben tener en cuenta los diversos cambios que han sufrido las estructuras económicas para adaptarse y mantener su vigencia y pernear los desarrollos científicos, tecnológicos, culturales, sociales y políticos y lograr batallar con la competitividad del sector.

Muchas de las empresas que actualmente se desarrollan en el sector lácteo en Colombia son PYMES y éstas en su mayoría no tienen un buen desarrollo tecnológico comparado con el que tienen empresas altamente competitivas de Estados Unidos, Francia, India, Brasil, etc.; es así como al continuar operando con tecnologías obsoletas los productos colombianos pierden competitividad y mientras los competidores hacen avances importantes en genética, en conservación de larga vida de los productos, etc., las pequeñas empresas colombianas aún practican procesos perceptiblemente atrasados.

De otro lado existen limitantes en cuanto a altos costos de producción, falta de apropiación de tecnologías, baja infraestructura de redes de frío, lo que ocasiona que el producto lácteo se deteriore considerablemente, falta de gestión empresarial en el sector productivo, escaso mejoramiento genético que permita a las razas criollas contribuir a obtener mejores niveles de producción, costosa alimentación del ganado, limitación tecnológica en el manejo de residuos, elevados costos de los insumos, etc. Como consecuencia de todo lo anterior, se pierde mercado quedando posibilidades de nichos cada vez más reducidos⁷⁸. Para el sector alimentario en general, gran parte de las unidades empresariales, en su mayoría PYMES, demandan y requieren asistencia técnica, asesoría y capacitación en tecnologías básicas de gestión, empaque, mercadeo, desarrollo de productos, sistemas contables, entre otros.

Las características principales de estas pequeñas empresas son:

El uso mayoritario de mano de obra familiar.
Poca inversión en mercadeo y publicidad.
Recursos limitados de capital.

⁷⁸ MOJICA, Francisco José. El Futuro de la industria Láctea Colombiana. [en línea]. Disponible en: <http://www.franciscojojica.com/articulos/Futuro_de...pdf> [fecha de consulta 27 de octubre de 2013].

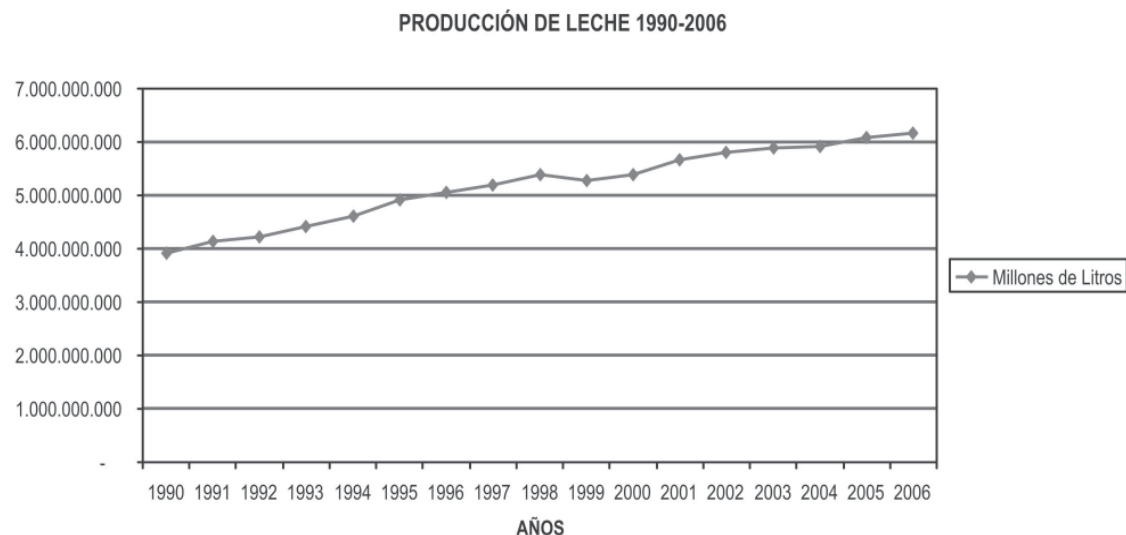
Los anteriores factores conllevan a que un reducido número de grandes empresas lideren el mercado, ya que tienen mayor capital para invertir en mercadeo, personal, tecnología y demás ítems que conllevan a una empresa a ser exitosa.

En los últimos años el consumo de leche en Colombia ha aumentado considerablemente, pasando de 146 litros de leche por persona en el 2002 a 166 litros de leche por persona en el 2007⁷⁹, lo anterior aunado al aumento de la población colombiana y a la implementación de algunas empresas de buenas prácticas de producción podría traducirse en una oportunidad de negocio, si se tiene en cuenta la apertura de fronteras que ha experimentado el país con la implementación de los diferentes tratados de libre comercio; de todos modos tendrían que hacerse importantes inversiones en materia de tecnología para mejorar los niveles de productividad. “En Colombia se producen aproximadamente 4.1 litros de leche por vaca al día; en la Unión Europea, 21,4; y en Estados Unidos, 35,5 litros. Es evidente que la productividad es mucho mayor en esos países que en Colombia. La comparación se vuelve más interesante cuando agrega números de cabeza de ganado. Mientras que Colombia con 7,4 millones de vacas dedicadas a la producción de leche produce apenas un poco más de 6400 millones de litros, Estados Unidos con 9,1 millones de millones de cabezas de ganado dedicadas a la producción de leche, unos 1,7 millones de cabezas más, produce 13 veces lo que produce Colombia”⁸⁰. De todos modos cabe resaltar el aumento constante en la producción lechera en el país como se denota en la gráfica a continuación.

⁷⁹ BERNAL, Nathaly, CASTELLANOS, Daisy I., MOJICA, Francisco José, TRUJILLO, CABEZAS, Raúl. Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Cadena Láctea Colombiana. [En línea]. Disponible en: <http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/200831311504_L%E1cteos.pdf> [fecha de consulta 27 de octubre de 2013].

⁸⁰ SALAZAR, José Darío. El sector lechero. [en línea]. Disponible en: <<http://www.senado.gov.co/sala-de-prensa/opinion-de-senadores/item/16356-el-sector-lechero>> [fecha de consulta: 27 de octubre de 2013].

Gráfica 1. Producción de leche en Colombia 1990- 2006



(Fuente: Fedegan)

Adicional a lo anterior cuando se trata de pequeños productores de la Cadena Láctea Colombiana se evidencian difíciles condiciones, por ejemplo ausencia de infraestructura eléctrica o incipientes vías de acceso que generan efectos negativos en cuanto a los rendimientos de su actividad económica, tanto por el tiempo como por la dificultad en la entrega del producto, en muchas ocasiones agravados por el empleo de medios de transportes no adecuados para asegurar el manejo del mismo, lo cual no compagina con las cada vez mayores exigencias de las empresas importadoras, al exigir un producto sano, es decir productos que no pongan en riesgo la salud de los consumidores, es por ello que en Colombia se han venido implementando diferentes controles a través del INVIMA y otras entidades de control a los diferentes productores de leche para velar porque este aspecto se cumpla.

Por consiguiente el que las empresas se preocupen por este punto puede contribuir al aumento de exportaciones en un futuro al cumplir con estándares internacionales y nacionales de calidad, en la actualidad la gran mayoría de empresas en Colombia que por lo regular son PYMES, continúan practicando procesos artesanales para la fabricación del queso y del arequipe, además continúa el problema de la informalidad que es cada vez mayor, auspiciado por la tradicional costumbre de los consumidores de comprar leche sin tratamiento alguno por considerarla pura y libre de conservantes.

Otro factor a tener en cuenta es el individualismo que se presenta entre los diferentes productores, es decir la falta de asociatividad en el sector lo cual hace multiplicar las pequeñas microempresas incapaces de generar productos

competitivos y en las cantidades necesarias para generar economías de escala que facilitarían la captura de mercados.

3.2.5 Entorno Sociocultural.

Colombia a pesar de ser un país con tanta fertilidad en sus tierras y a pesar de producir alimentos de alta calidad, ha visto como en los últimos años sus mercados están siendo inundados con alimentos extranjeros, tales como el trigo, la cebada, el maíz, la soya, lentejas, garbanzos, entre otros. La entrada masiva de estos alimentos es un resultado directo de la aplicación de los tratados de libre comercio con las distintas naciones; la dificultad radica en que la producción nacional no está en los mejores niveles para competir con los productores extranjeros en cuanto a aspectos como la tecnología, los costos, etc. Es por esta razón que muchos agricultores nacionales han decidido migrar al campo de la ganadería o a la producción láctea, pues contrario a lo que pasa en muchas naciones, en Colombia la producción agrícola es poco estimulada y no cuenta con un robusto paquete de incentivos o subsidios que la pongan en un nivel de competencia global. Un ejemplo claro e irónico de esto es que se han introducido capítulos lácteos en recientes tratados, que como consecuencia llegarán a inundar el país de producto, desplazando a productores colombianos, generando más desempleo y mayor pobreza, cuando Colombia es un país autosuficiente en materia láctea es decir Colombia produce la leche que necesita.

Para nadie es un secreto que gran parte de los campesinos colombianos se dedican a la comercialización de leche, la mayoría de ellos bajo condiciones precarias y escasas garantías de parte del gobierno, compitiendo de frente con los productos norteamericanos que entran al país a precios inferiores a los de la producción colombiana, perjudicando enormemente a la gran cantidad de campesinos que ven en el sector lácteo el fruto de su sustento diario, pero que no tienen como competir con los precios bajos que ofrecen estos mercados, los que al tener mayor tecnología y por lo tanto mayor productividad, poco a poco van sacando del mercado a los productores colombianos, ocasionando que en ese proceso muchas familias queden sin posibilidades de ingresos para satisfacer sus necesidades.

Hace poco se presentó un enorme paro agrario en Colombia debido a la inconformidad de los campesinos al no tener una adecuada política agraria, una parte de quienes se vieron afectados fueron los productores de leche, ya que debido al cierre de las vías no tenían como trasladar la leche, afectando directamente a aquellas empresas que se dedican a la producción de productos a base de leche, ya que dependen en cuanto a materia prima de estos productores y al momento de ver acabadas sus reservas se vieron obligados a parar producción y despedir empleados, ya que, al no tener cómo conseguir materia prima para producir sus productos no tienen como funcionar, además estos pequeños empresarios no tienen las posibilidades de importar o adquirir su materia prima del

exterior, situación que no afecta a las grandes lecherías del país que importan su materia prima.

Esta situación se veía venir para todos los productores nacionales que han visto caer de manera drástica sus ingresos ante el incremento de las importaciones de leche en polvo del Cono Sur y las inundaciones de lactosueros en el mercado interno. “Estamos capoteando los primeros obstáculos que se acrecentarán con la entrada en vigencia del TLC con la Unión Europea. Es decir esto se va a volver cada vez peor y si el Gobierno no toma medidas claras, estamos condenados a la desaparición”⁸¹, añadió Alfredo García, presidente de la Federación de Ganaderos de Córdoba.

Para que el país pueda competir con los grandes productores del exterior se requieren medidas proteccionistas, capacitación y apoyo a los productores, además “un gran esfuerzo en la implementación de políticas públicas para alcanzar el estatus sanitario necesario para entrar a ese mercado, pues de lo contrario, así exista desgravación arancelaria de doble vía, las exigencias sanitarias se convierten en barreras no arancelarias”⁸², beneficiándose solo una parte de la cadena en este caso los productores extranjeros, ya que los productores nacionales no podrán ingresar al mercado externo.

De otro lado se deben tener en cuenta otros factores, como el desaprovechamiento de las tierras en Colombia, las condiciones de las vías, resaltando el hecho de que la mayoría de los productores colombianos se encuentran en zonas rurales de difícil acceso y alejadas de las zonas urbanas, ocasionando que sea muy costoso y riesgoso trasladar el producto para la venta, tornándose incluso más costoso trasladar el producto en interior del país que los traslados por mar de la mercancía que entra al país, sin olvidar las condiciones de seguridad que atraviesa la nación por cuestiones de grupos al margen de la ley, ocasionando que haya zonas a las que simplemente es imposible acceder. De otro lado se encuentran las grandes diferencias en cuanto a subsidios se refiere, ya que los ganaderos en otros países reciben subsidios mucho más elevados que los nacionales.

El empresario Jenaro Pérez recordó al respecto que Colombia ha suscrito tratados de libre comercio con Mercosur, Chile, el Triángulo del Norte de Centroamérica,

⁸¹DIARIO LA OPINIÓN COLOMBIA. Crisis del sector lácteo provoca cierre de lecherías. [en línea]. Disponible en: http://www.laopinion.com.co/demo/index.php?option=com_content&task=view&id=413914&Itemid=2 [fecha de consulta: 27 de octubre de 2013].

⁸²DOMINGUEZ, Juan Carlos. Sector lechero: con el TLC gana la industria y pierden los pequeños. [en línea]. Disponible en: <http://m.eltiempo.com/economia/negocios/sector-lechero-con-el-tlc-gana-la-industria-y-pierden-los-pequenos/10848905/home> Cita>. [fecha de consulta: 27 de octubre de 2013].

México, Estados Unidos, Canadá, los países Efta (Suiza, Noruega, Islandia, Liechtenstein) y la Unión Europea (23 países), y dijo a continuación "A ningún otro país con los que suscribimos acuerdos de libre comercio en los últimos años hemos exportado un litro de leche o un kilo de carne; sencillamente, nuestros productos no tienen acceso a esos mercados, aparentemente por razones sanitarias", dijo Pérez en una carta dirigida al Ministro de Agricultura. En esta, reclama por "los contingentes que sobrepasan la capacidad de absorción de la economía colombiana y, por supuesto, vienen a competir deslealmente con la producción de nuestros ganaderos e industriales de la leche"⁸³.

Todos los aspectos anteriores debieron haberse tenido en cuenta y analizado a cabalidad antes de aceptarse los distintos TLC, y así desarrollar las medidas oportunas para evitar los choques que se presentan actualmente en la sociedad colombiana y que contribuyen a aumentar al desempleo y la pobreza que ya presentaba el país, de todos modos el momento presente es una oportunidad para que el sector haga los ajustes pertinentes en los aspectos de eficiencia, calidad e innovación, ya que los ganaderos tendrán la oportunidad de importar materia prima y maquinaria a bajo precio, lo cual les permitirá reducir los costos de producción y ser más eficientes en el manejo de buenas prácticas, que permitan aumentar la producción de leche de calidad, para esto es necesario fomentar la asociatividad de los pequeños ganaderos y por supuesto contar con el apoyo de los respectivos entes gubernamentales al campesino y a productores de escasos recursos que son la gran mayoría de productores colombianos antes de que los TLC terminen de dejarlos por fuera del negocio.

En relación al entorno social de la unidad de análisis del presente proyecto vale la pena recalcar que esta empresa se preocupa por aportar al mismo, puesto que compra su materia prima a pequeños productores de la zona montañosa de Tuluá y Buga lo cual implica un mayor gasto, debido a la inversión que se debe hacer en desplazamiento hacia estos sectores y más aún, si se tiene en cuenta, que la leche se puede obtener a un costo más bajo en áreas más cercanas comprándosele a centros de acopio, esto se hace así con el fin de brindarles a estos campesinos la posibilidad de obtener ingresos; adicional a lo anterior, valiéndose del vehículo que viaja a estas zonas se les trasladan medicamentos, alimentos, y demás que soliciten los proveedores de dicha región, sin costo de flete, debido a la dificultad que tienen estas personas para trasladarse a la ciudad a hacer dichas compras.

De otro lado es de tener presente que la empresa es generadora de empleo, ya que cuenta con 25 puestos de trabajo, con lo cual se benefician en su mayoría madres cabeza de hogar, quienes llevan mucho tiempo trabajando para la empresa logrando así un sustento para sus familias; la empresa ha manejado por

⁸³ Ibíd.

muchos años un tipo de producción artesanal para evitar que debido a la adquisición de maquinaria estas empleadas sean reemplazadas.

Con lo anterior se muestra someramente cómo es el panorama social del sector lácteo en Colombia y en qué medida la empresa en estudio aporta a dicho entorno.

3.2.6 Entorno Medioambiental.

En el presente apartado se hará breve mención de los aspectos más destacados en materia ambiental, que de algún modo pueden llegar a generar afectación sobre los procesos y dinámicas del sector lácteo en el país.

De manera preliminar se debe aclarar el concepto de impacto ambiental, el cual se entiende como “cualquier alteración del sistema ambiental biótico, abiótico y socioeconómico, que sea adverso o beneficioso, total o parcial, que pueda ser atribuido al desarrollo de un proyecto, obra o actividad”⁸⁴. Habiendo hecho aclaración respecto de lo anteriormente mencionado y concibiendo una observación y análisis concienzudos a las dinámicas de producción de la industria láctea en Colombia en todos sus niveles, se logra determinar que dicho sector de manera evidente, genera procesos que conllevan a un impacto de nivel medioambiental, producto esto de sus labores relacionadas con el uso, explotación o afectación del componente de recursos naturales, tanto renovables como no renovables.

Tomando como base el uso o aprovechamiento de los recursos de la naturaleza, el sector de producción de lácteos genera todo tipo de impactos ambientales, relacionados con el consumo de energía eléctrica, agua potable, derivados de minerales, entre otros. Situando como fundamento la noción de afectación de los recursos naturales, el sector lácteo genera una serie de impactos de tipo medioambiental, entre los cuales es pertinente destacar la generación de aguas residuales o hervidas, derivadas de vertimientos orgánicos e inorgánicos por los residuos de insumos lácteos y por los elementos de aseo y desinfección, de subproductos orgánicos, de residuos peligrosos, de residuos orgánicos y en cierta medida las emisiones atmosféricas en los procesos de combustión de calderas y hornos.

De otro lado el fenómeno del calentamiento global y sus consecuentes problemáticas han planteado una serie de retos para los productores del sector lácteo en Colombia, pues el aumento en las temperaturas, la erosión y la pérdida de zonas verdes de algún modo generan una dinámica ambiental hostil para las

⁸⁴ MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE. Guía ambiental láctea. [en línea]. Disponible en: <http://www.minambiente.gov.co/documentos/guia_ambiental_lactea.pdf> [fecha de consulta: 31 de octubre de 2013].

labores de producción de alimentos derivados de la leche, donde por colocar un ejemplo, las intensas sequías o las heladas matutinas acaban con los pastos que son el alimento básico de las vacas a las cuales de manera posterior se les extrae el producto.

Otro desafío que se plantea para el sector lácteo tiene que ver con la competitividad y la rentabilidad del negocio, pues las tendencias de desarrollo sostenido que encierran un cuidado del medio ambiente con conciencia ecologista, obligan de algún modo a las empresas a cuidar y defender las ideas de la conservación y el uso responsable de los recursos naturales renovables y no renovables, pues esto genera ante la sociedad una buena imagen que de manera indirecta se refleja en posicionamiento del mercado, en mayor volumen de ventas y por ende en un mejoramiento del ingreso.

Dicha imagen positiva creada ante la sociedad plantea su propia problemática, y es que el diseño e implementación de políticas que cuiden del medio ambiente por parte de las empresas generalmente representa el desembolso de grandes cantidades de recursos y esfuerzos, que al momento de compararse con las utilidades generadas no arrojan un saldo benéfico para el ente económico. Para hacer frente a esta paradoja, empresarios y gobierno deben implementar un paquete de medidas tendientes a fortalecer el sector lácteo nacional de manera integral, con un desarrollo sostenible del mismo, siempre en procura del manejo responsable y conservación de los recursos naturales, y no menos importante el sostenimiento o aumento de los niveles de réditos para el sector lácteo en general.

Las grandes empresas del sector lácteo en Colombia, en aras de conseguir de manera efectiva lo mencionado en el párrafo anterior han hecho seguimiento e implementación al documento Guía Ambiental Láctea, emanado por el Ministerio del Medio Ambiente, el cuál plantea la creación de un sistema integrado de gestión ambiental, que implica los lineamientos básicos que se plantean en aras de aumentar la productividad con un manejo adecuado de los recursos y el cumplimiento de la normatividad ambiental. Se busca con la planificación minimizar los efectos negativos al entorno que genera el proceso productivo lácteo, al tiempo que se propende por un aumento en la productividad y los réditos generados por la misma⁸⁵. Estas empresas han planteado sus políticas ambientales, que enmarcan sus principios en materia ambiental, aquí se deben tener en cuenta aspectos como: Consulta de las políticas nacionales, socialización a la empresa, referenciar los objetivos ambientales, entre otros.

La gestión ambiental planteada al sector lácteo nacional, involucra actividades de planificación y participación colectiva, al igual que procesos, metodologías y acciones dentro de las organizaciones, con el ánimo de alcanzar los objetivos

⁸⁵ Ibíd.

planteados previamente, los cuales se relacionan con uso eficiente de los recursos, niveles bajos de contaminación y cumplimiento de las regulaciones ambientales. La planeación como elemento adicional clarifica la posición de la organización en materia medioambiental, estableciendo objetivos y metas al ejecutar medidas tendientes a la revisión ambiental. Sus etapas aportan un direccionamiento lógico a la toma de decisiones por parte de los industriales: Preparación, evaluación, formulación, implementación y desarrollo, y por último un seguimiento continuado.

Dentro del manejo de la gestión ambiental queda claro que se debe establecer una medida que permita la revisión constante del desempeño y los objetivos planillados, tendiente ello al mejoramiento continuo de los procesos de administración del medio ambiente y con el único e invariable fin de lograr el equilibrio entre el manejo armonioso de las relaciones con el medio ambiente y el sostenimiento adecuado de los niveles de competitividad y rentabilidad.

A continuación se analizarán algunas variables de relativa importancia para cada uno de los entornos mencionados anteriormente, en donde se determinarán oportunidades y amenazas para la empresa en estudio⁸⁶.

La ponderación se hará en relación a los siguientes datos:

A = Amenaza
O = Oportunidad
AM = Amenaza Mayor
am = amenaza menor
OM = Oportunidad Mayor
om = Oportunidad menor

Cuadro 1. Variables de análisis del ámbito económico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Acceso a crédito bancario	O			X	
Incentivos fiscales	O				X
Inflación	A		X		
Tasas altas de interés	A			X	

(Fuente: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Asignatura Entornos. Material de Clase. Universidad del Valle. 2010.)

⁸⁶ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Asignatura Entornos. Material de Clase. Universidad del Valle. 2010.

Análisis de las Variables Económicas.

El acceso a la banca y los servicios que esta ofrece resulta ser una oportunidad para cualquier empresa, puesto que enmarca una fuente de financiación que permite apalancamiento al ente económico para que desarrolle y potencialice sus labores productivas y sus proyectos de inversión. Los beneficios fiscales representan una oportunidad para la organización en la medida en que comprometen una serie de ayudas que de ser aprovechadas por la empresa le representarían mejoras en los niveles de rentabilidad y utilidades.

La inflación como índice del aumento del nivel de los precios implica una amenaza para la empresa puesto que se da por entendido que esto provoca un alza en los costos de producción, la cual a veces no es compensada correctamente con el aumento que se realiza a los productos ofertados, sacrificando así los márgenes de rentabilidad que para la empresa son bastante ajustados.

Unas altas tasas de interés son consideradas una amenaza puesto que si la empresa requiere el cubrir determinadas necesidades de capital accediendo a la deuda, se vería obligada a buscar alternativas de financiación distintas las cuales no ofrecen las garantías necesarias o a limitar el tamaño de los procesos o proyectos a cubrir con la financiación, o simplemente no llevarlos a cabo.

Cuadro 2. Variables de análisis del ámbito político.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Políticas de expansión económica	O				X
Políticas monetarias y fiscales	A	X			
Seguridad en la región	O			X	

(Fuente: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Asignatura Entornos. Material de Clase. Universidad del Valle. 2010.)

Análisis de las Variables Políticas.

Las políticas de expansión económica implican una oportunidad puesto que cuando el estado decide aplicar esfuerzos en ese sentido, de alguna manera está abarcando a todos los sectores, incluyendo el sector de los alimentos dentro del cual se encuentra la industria láctea, posibilitando así mayores inyecciones de capital a este sector tan olvidado, lo cual de alguna manera contribuye a obtener mejoras en materia de tecnologías y procesos productivos.

Las políticas monetarias y fiscales actuales implican una amenaza para el sector lácteo y la organización, puesto que dentro de estas se encuentran los altos

costos de los insumos para la producción de los lácteos, además de la carga tributaria que resulta ser de alguna manera poco provechosa para los intereses de los pequeños y medianos empresarios.

La seguridad en la región es vista como una oportunidad puesto que parte del proceso productivo de la empresa tiene que ver con regiones apartadas de las urbes, en las cuales la fuerza pública hace poca presencia, permitiendo esto el asentamiento de los grupos insurgentes al margen de la ley que en diversas ocasiones han dificultado las labores de transporte de la leche, la contribución a la seguridad en la región facilitaría de algún modo el trabajo que debe realizar la organización en estas áreas.

Cuadro 3. Variables de análisis del ámbito legal.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Conocimiento acerca de tratados comerciales	O				X
Leyes de patentes	O				X

(Fuente: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Asignatura Entornos. Material de Clase. Universidad del Valle. 2010.)

Análisis de las Variables Legales.

Con respecto al conocimiento acerca de tratados comerciales se halla una oportunidad puesto que si los directivos de la empresa están al tanto de lo concerniente a los mismos habrá una mayor posibilidad de tomar decisiones oportunas y lograr estar un paso adelante a las exigencias del mercado, en aras de no ser tomados por sorpresa y evitar así situaciones indeseadas que terminen perjudicando el proceso productivo y el nivel de demanda.

Con respecto a las leyes de patentes se denota la existencia de una oportunidad puesto que la empresa está en la posibilidad de patentar o apropiarse de determinada fórmula de producción, lo que le permite en cierta medida obtener una ventaja competitiva respecto de los demás productores en el mercado, pues se podrá explotar de manera exclusiva un producto y recibir los réditos generados por el mismo.

Cuadro 4. Variables del análisis del ámbito tecnológico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Auge de la informática	O				X
Calificación del personal requerido	O				X
Capacidad de innovación de las firmas	A	X			
Desarrollo de productos	O				X
Mejores equipos y maquinaria	O				X

(Fuente: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Asignatura Entornos. Material de Clase. Universidad del Valle. 2010.)

Análisis de las Variables Tecnológicas.

En cuanto al auge de la informática es preciso mencionar que si en el entorno se cuenta con facilidad de acceso a la información, la probabilidad de que las empresas estén a la vanguardia en cuanto a tecnologías y estrategias implementadas en el mercado sea mayor.

El hecho de contar con un personal calificado resulta ser un elemento valioso para cualquier organización, independientemente del área de desempeño, pues cualquier organización por si sola no está en la capacidad de soportar todos los embates del mercado, razón por la cual se requiere de un personal idóneo que tome las decisiones precisas en el momento adecuado.

La capacidad de innovación que tengan las demás firmas resulta ser una amenaza en la medida en que si la organización en cuestión no está a la vanguardia en cuanto a innovación, puede quedarse rezagada en un mundo altamente competitivo como el actual, teniendo en cuenta su naturaleza de mediana empresa, condición que la hace carente de capital, infraestructura necesaria y capacidades para competir con los grandes productores del mercado.

El desarrollo de productos implica una oportunidad en función de que la empresa logre ser creativa y esté en la capacidad de generar nuevas ideas de producto en el mercado, considerando que la calidad y los estudios de mercado previos son aspectos fundamentales a tener en cuenta.

Analizando la variable de equipos y maquinaria, es posible ver la oportunidad en la medida en que la empresa esté en la posibilidad de adquirir estos nuevos elementos, pues ello la hará más competitiva y contribuirá a que se ubique en mejor posición respecto de la competencia.

Cuadro 5. Variables de análisis del ámbito sociocultural.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Cambios en estilos de vida, hábitos y costumbres de compra	A		X		
Nivel de experiencia de los trabajadores	O			X	
Permanencia de los trabajadores calificados	O				X
Población desempleada	A		X		
Población empleada	O			X	

(Fuente: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Asignatura Entornos. Material de Clase. Universidad del Valle. 2010.)

Análisis de las Variables Socioculturales.

En cuanto a los cambios en los estilos de vida, los hábitos y costumbres de compra de los consumidores se enmarca una amenaza, pues las preocupaciones por el estado físico y la apariencia de las personas conllevan a que busquen alimentos dietéticos sobreponiendo la conservación de la figura por encima de una buena alimentación, y la organización en la actualidad ha mostrado poco interés en el desarrollo de estos productos.

Respecto al nivel de experiencia y permanencia de los trabajadores calificados se denota una oportunidad para la organización, puesto que se cuenta con empleados que llevan muchos años dentro de la organización, haciendo sus labores con pleno conocimiento de los procesos y desarrollando un sentido de pertenencia por la misma.

La población desempleada representa una amenaza para la empresa en la medida en que su carencia de ingresos disminuye notoriamente la capacidad de compra, lo que se puede ver reflejado en las ventas de la organización pues en sí los productos que maneja la misma a pesar de hacer parte de la canasta familiar, no son de primera necesidad y son fácilmente sustituibles por otros más económicos. Considerando a la población empleada, la situación se desarrolla de manera contraria.

Cuadro 6. Variables de análisis del ámbito medioambiental.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Aumento en la contaminación	A	X			
Disponibilidad y calidad de carreteras	A		X		
Disponibilidad y calidad de mano de obra	O				X
Disponibilidad y calidad de servicios públicos domiciliarios	O			X	
Escasez de materias primas	A	X			

Análisis de las Variables Medioambientales.

Se entiende de manera clara que el aumento en la contaminación es un fenómeno que implica una amenaza para cualquier organización, puesto que estas se conforman por personas, las cuales no son favorecidas por un ambiente contaminado o impuro. De otra parte, las empresas, son objeto de seguimiento constante por las entidades de control y las acciones relacionadas con la no conservación del mismo, pueden derivar en multas y sanciones que van en detrimento de los intereses de la organización.

En cuanto a la disponibilidad y calidad de vías se marca una amenaza para la empresa, puesto que esta obtiene su materia prima en gran porcentaje desde las zonas montañosas, las cuales son de difícil transitabilidad especialmente en épocas invernales, ocasionando que la organización deba recurrir a proveedores alternativos con costos generalmente más altos, teniendo en cuenta además que los proveedores primarios de leche para la empresa son en su mayoría campesinos de la zona montañosa, que ven afectados sus ingresos, al no tener la posibilidad de vender sus existencias de leche.

La fácil disponibilidad y calidad de la mano de obra resulta ser una oportunidad para la organización, puesto que es factible hallar mano de obra que logre desempeñar las labores que se requieren en la empresa. No resulta ser una labor ardua puesto que los procesos que allí se desarrollan no son de complejo aprendizaje y pueden ser desarrollados por cualquier persona que posea capacidades y motivación.

El acceso adecuado a los servicios públicos básicos representa una oportunidad para la empresa, puesto que estos llegan a ser elementos primordiales dentro de cualquier proceso productivo, incluyendo la elaboración de lácteos y sus derivados, teniendo en cuenta además que para el ente económico estos recursos son de fácil accesibilidad pues hay un suministro continuo de dichos servicios.

En vista de la naturaleza de la organización, es de vital importancia contar con un flujo constante y seguro de materias primas, pues la escasez en las mismas puede implicar una suspensión de las labores conllevando acciones como despidos y terminaciones de contratos, teniendo en cuenta la propiedad de perecederos que poseen los productos, además del hecho de que estos no puedan ser almacenados en grandes cantidades.

3.3 Análisis Interno de la Organización.

A continuación se detallarán de manera integral los aspectos más relevantes en cuanto a las áreas importantes de la organización Lácteos Tuluá-Queso Monteloro, donde se han efectuado una serie de procesos de los cuales se ha extraído una variedad de información que sirve de base a la elaboración de un posterior diagnóstico, enmarcando aspectos positivos que pueden ser consolidados y otros negativos que merecen ser reconsiderados parcialmente o replanteados en su totalidad. Para efectos de hacer claridad, el diagnóstico a efectuar se dividirá tomando como base las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral que posteriormente será planteado (Finanzas, Clientes, Procesos internos y formación y crecimiento).

3.3.1 Diagnóstico al Área Financiera.

Actualmente para cualquier tipo de empresa que se considere viable, el contar con una información financiera confiable resulta ser muy importante, puesto que la

sociedad experimenta cambios cada vez mas diferentes y rápidos y el lograr una adecuada toma de decisiones en el giro ordinario de las actividades organizacionales es un factor fundamental si se quiere sobrevivir y progresar dentro del sistema actual, estas decisiones se relacionan con aspectos de inversión, comercialización, producción, estratégicos, entre otros. Es por ello que a continuación se recopilarán los aspectos mas destacados del cuestionario realizado al director del área financiera mediante entrevista⁸⁷, para posteriormente extraer los elementos necesarios que permitan la ejecución de un análisis posterior, con sus respectivas conclusiones.

- La empresa no maneja un compendio de indicadores para el área financiera. Solo se cuenta con un indicador que es el de rotación de cartera, por lo tanto se deduce que ésta posee un vacío en materia de indicadores financieros, sin tomar en cuenta la importancia que estos poseen dentro de la labor financiera de las empresas. Es necesario que el ente haga implementación de un conjunto de indicadores financieros que le permitan conocer y evaluar el día a día de la gestión financiera en la organización, lo que a su vez conlleva a una toma rápida y adecuada de decisiones.
- El único indicador empleado por la organización ha sido siempre de tendencia constante, el cual corresponde a 40 días calendario, es claro que de cierto modo la organización maneja un adecuado nivel en su rotación de cartera, sin embargo, es posible que el mismo pueda llegar a ser mejorado, mediante estrategias tendientes a una recuperación más veloz de la cartera, mejorando el nivel de flujo de efectivo y la liquidez misma.
- La empresa maneja un cobro de cartera permanente. Se hace un recaudo diario y se propende por no tener cartera atrasada y/o clientes morosos. El funcionamiento y flujo del dinero está a cargo del propietario, y este libera dichos recursos según las necesidades planteadas por parte de los empleados al mismo, denotando la inexistencia del área de tesorería. La falta del área de tesorería y el hecho de que el propietario sea quien maneje los recursos son dos factores que merecen seria revisión por parte de la empresa, pues debe existir un control certero sobre el flujo del efectivo y la destinación que se le da al mismo, y esto solo se logra cuando se estructura un departamento que asuma las funciones de administración del dinero.
- En materia de equilibrio de flujo de recursos se propende por un control del gasto tendiente a la creación de una política donde toda erogación sea sometida a una evaluación que conlleve a una respectiva autorización para no “gastar por gastar”. Se emplean igual las compras a crédito, ya que toda adquisición de recursos que se hace por parte de la empresa se negocia con

⁸⁷ ENTREVISTA con Manuel Andrés Casallas Mejía, contador de la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro. Tuluá, 23 de octubre de 2013.

plazos de pago a un mes. Adicional a esto, la organización estratégicamente hace adquisiciones de artículos a crédito, evitando así afectar el flujo de efectivo al momento de compra. Sin embargo se debe tener en cuenta que la rotación de recaudo de recursos es más lento que el pago de las acreencias, lo que genera problemas en la liquidez de la empresa.

- Desde hace aproximadamente tres años la organización se ubica en la etapa de crecimiento y pretende consolidarse en esta fase durante tres años más, de acuerdo al análisis y lectura que se puede hacer a las cifras del ente económico. De todos modos se hace necesario ejecutar un análisis más profundo al planteamiento donde se afirma que el ente económico continuará en la fase de crecimiento por tres años mas, analizando seriamente si la empresa realmente está en la capacidad estructural, tecnológica y estratégica para cumplir con esta meta, considerando además que la organización no cuenta con los indicadores financieros que respalden un análisis de este tipo.
- La organización se ha planteado como meta una dependencia mínima de los créditos bancarios para la operabilidad de la empresa, por el contrario, gestionar en la medida de lo posible el pago efectivo de las acreencias pendientes con la banca. Adicionalmente en lo concerniente a gastos y compras a corto plazo generadas en el giro ordinario de las actividades se propende que estas sean a crédito, pues el pago de las mismas se hace en efectivo en la medida en que la entidad genera ingresos. Del mismo modo es pertinente mencionar que aunque la propuesta de desbancarización de algún modo es benévola desde el punto de vista del ahorro de los costos financieros, el lograr una independencia total del sistema financiero es una utopía clara, pues los bancos son la primera fuente de recursos a la que acuden las organizaciones cuando tienen diversas necesidades de capital, principalmente en la etapa de crecimiento; más bien, se debe trabajar por establecer mejores relaciones con la banca donde la conexión gana-gana sea más real y equilibrada en aras de extraer el mayor provecho posible de esta fuente de recursos.
- El nivel de endeudamiento general asciende al 45% de los activos. Es decir, por cada \$100 que se tienen como activos en la organización, la misma debe a terceros un valor correspondiente a \$45 (este valor incluye obligaciones financieras, proveedores y cuentas por pagar. El 38% corresponde a pasivo corriente y el 7% restante es un pasivo no corriente. Este pasivo no corriente comprende únicamente obligaciones financieras). De cierta manera el nivel de endeudamiento se puede decir que es aceptable, sin embargo se debe tener cuidado, pues con cierta facilidad producto de un descuido o de una situación mal manejada dicho valor podría pasar del 50%, momento en el cual se corre un grave peligro de caer en iliquidez y por ende disminuir los niveles de productividad.

- Para el incremento de los niveles de rentabilidad la empresa ha apostado por la innovación encaminada al desarrollo de nuevos productos. Uno de ellos es una bebida láctea la cuál contiene lactosuero, “subproducto de los procesos de transformación de la leche, que para algunos es un insumo degradado en su calidad el cual se mete al mercado colombiano de manera engañosa, con nombres equívocos y bajo el ropaje de alimento lácteo, bebida láctea saborizada, preparación láctea o mezcla láctea; para otros es un insumo requerido en el sector de alimentos como panadería, chocolatería, galletería; bebidas energéticas, refrescantes y diversos alimentos funcionales, con gran expansión en el mercado internacional”⁸⁸, este ingrediente al ser más económico que la misma leche implica una reducción en los costos del producto.

Adicionalmente y como consecuencia de los bajos márgenes de rentabilidad generados por la operación de la organización, desde el año pasado se implementó un aumento de precio en los productos ofertados al mercado.

La implementación de nuevos productos a base de lactosueros es sumamente interesante en la medida en que deriva en una reducción de costos, sin embargo se debe analizar con cuidado que esto no conlleve a una pérdida de la calidad del producto, pues se estaría sacrificando uno de los factores de diferenciación de la organización, que es la calidad y naturalidad de los productos. En cuanto a la política de elevar precios, ésta resulta ser una estrategia con la cual se debe tener serio cuidado, ya que es posible por un lado que dicho aumento genere mayores niveles de rentabilidad, pero considerando un escenario pesimista, esto podría conllevar a una pérdida considerable de clientes, lo que resulta ser fatal para una organización que está en proceso de abrirse mercado y competir con empresas robustas que se encuentran ya consolidadas. Es de considerar también que a pesar del aumento de precios implementado, la empresa aun goza de una ventaja en cuanto a precios bajos en relación con sus competidores.

- Para sostener y aumentar el incremento en ventas se han tomado las siguientes medidas:

Creación de una coordinadora de ventas ubicada en la ciudad de Cali, lo cual estratégicamente ha impulsado y aumentado las ventas del sector tanto en la capital como en su área metropolitana.

⁸⁸ RODRÍGUEZ PEÑA, Marco A. Lactosuero, subproducto de la leche que no quiere cuajar. [en línea]. Disponible en: <<http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/154918-lactosuero-subproducto-de-la-leche-que-no-quiere-cuajar>> [fecha de consulta: 30 de octubre de 2013].

Se propende por el proceso de mejora continua en los productos, considerando que al no tener programas de publicidad en la organización, es el mismo producto que con su calidad hace la campaña publicitaria y la consolidación de imagen hacía los clientes y demás grupos de interés.

Se ha buscado consolidar de manera fuerte la línea de yogures llegando a más personas y haciendo que el producto sea más accesible al público al distribuirlo en pequeñas superficies y tiendas de barrio.

La llegada de nuevos productos y el impacto social que los mismos generan también se convierten en factores que pueden llegar a incrementar las ventas.

Las anteriores medidas se consideran ciertamente propicias en el animo de incrementar las ventas, sin embargo, las estrategias de publicidad y marketing son necesarias en aras de lograr un impulso del producto hacia la consolidación en el mercado, pues éste por si solo en un mundo competitivo poco puede hacer para ganarse un espacio.

- Para lograr una estabilidad en costos tendiente a la reducción de los mismos se ha buscado mejorar las tácticas utilizadas en la negociación de la leche, suspendiendo relaciones con proveedores costosos como el caso de Cooversalles (Buga) y manteniendo preferiblemente la negociación con los productores de leche de la zona montañosa tuluëña (Monteloro). Adicionalmente se ha implementado una política de compras tendientes a la revisión y evaluación donde se consultan de manera previa varias alternativas, antes de tomar una decisión con respecto a que decisión de adquisición tomar. Por otro lado se apuesta por manejar un stock bajo de inventarios, donde la rotación del mismo sea elevada, mejorando ostensiblemente el flujo de caja del ente. Se propende también por generar mejores negociaciones en la elaboración de las etiquetas del producto, donde el uso de las mismas y su consecuente costo se difieren y se amortizan mes a mes.

Haciendo una revisión seria a las medidas implementadas para la reducción de costos se puede establecer que las mismas son pertinentes en su aplicación y su objetivo, sin embargo su labor debe ser reforzada con el uso de indicadores que ayuden en el cuidado y vigilancia de la actividad del costeo.

- No hay una medición real del nivel de eficiencia del capital de trabajo existente, de la misma manera que se ha nombrado durante el presente diagnostico al área financiera se hace de vital importancia la creación e implementación de indicadores de liquidez y rentabilidad que aporten una visión clara del manejo y oportunidad de mejora que se hace del efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario disponible en la organización.

- La única política de generación de ingresos adicionales se da cuando los clientes de la organización deben asumir el costo de transporte por las mercancías adquiridas a la misma. Esto representa una oportunidad que la empresa ha aprovechado de buena manera al prestar dicho servicio de transporte haciendo cobro de los fletes, con lo cual se está configurando un ingreso adicional para la misma.

La prestación del servicio adicional de transporte es un elemento positivo para la generación de ingresos extra a la organización, pues de algún modo se está construyendo valor agregado para la empresa y se está logrando retención de clientes lo que garantiza un flujo continuado de ventas y recursos al ente económico. Sin embargo, es posible que la organización trabaje con medidas adicionales que permitan la generación de ingresos extraordinarios, con actividades como la obtención de descuentos por pronto pago en compras realizadas, la consolidación del punto de venta ubicado en las instalaciones de la empresa, labores de reciclaje y reutilización, entre otras.

- No hay establecido ningún programa o plan de incentivos, la empresa no paga bonificaciones a los empleados. Ningún empleado está vinculado laboralmente mediante cooperativa, aunque hay algunos contratos por prestación de servicios, los demás empleados se hallan bajo vinculación directa con el ente económico. Hay mercaderistas en las ciudades de Cali, Popayán y Buenaventura, las cuales tienen un salario básico y aunque se les hace seguimiento acucioso en cuanto al nivel de devoluciones, éstas no son deducidas del salario, aunque de algún modo son causa de llamados de atención cuando dichas devoluciones se hacen repetitivas.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, la empresa podría considerar en cierto momento la implementación de políticas de incentivos y bonificaciones cuando el nivel de rendimiento de sus empleados así lo estime, puesto que esto repercute en un mayor nivel de motivación de los mismos, obteniendo una mayor productividad, lo que se verá reflejado en mayores niveles de ventas y por ende en mejores utilidades para la organización.

- No existe como tal una política estructurada para los descuentos en ventas por pronto pago, se trata más bien de acuerdos verbales a los que se llega con el comprador, descuento que en la mayoría de los casos es del 5%. Sin embargo, esto no es sometido a un seguimiento o control riguroso puesto que muchos de los clientes terminan tomándose el descuento aún cuando hacen el pago después del plazo establecido.

Una lectura breve permite deducir que para la organización es más favorable que el cliente pague dentro de los plazos ordinarios sin derecho a descuentos

por pronto pago, pues en caso de requerir capital es más conveniente recurrir a la banca, la cual le otorga al ente económico prestamos a una tasa del 8% EA.

En ocasiones como aniversarios y fechas especiales en las grandes superficies se plantean descuentos hasta del 20%, el cual no puede ser mayor debido a la sensibilidad de los márgenes de la organización los cuales son considerablemente bajos.

Aquí se deben tener en cuenta varios aspectos, uno de ellos tiene que ver con que los programas de descuentos no deben limitarse a un acuerdo de tipo verbal, mas bien esto debe estar estipulado como política de la organización estableciendo porcentajes y plazos límite, lo cual del mismo modo debe quedar plasmado en el contrato de venta de los productos al cliente para que en caso de que éste no cumpla con lo pactado, la organización pueda emprender las medidas del caso tendientes a hacer valer el acuerdo estipulado. Los descuentos entregados en ocasiones como los aniversarios de las grandes superficies también merecen seria revisión por parte de la organización, estableciendo una política estandarizada donde se tome en consideración la duración del evento en cuestión y el potencial volumen de productos a vender en dicho momento.

3.3.2 Diagnóstico al Área de Clientes.

La empresa no lleva a cabo una medición de la satisfacción del cliente. No cuenta con una línea directa de comunicación con el cliente, un buzón de sugerencias ni un seguimiento o control a las quejas y reclamos que se puedan presentar.

La organización no posee una estructura concreta de mercadeo ni de programas de publicidad, lo cual en primera medida es nefasto pues imposibilita el dar a conocer la gran variedad de productos y la calidad de los mismos por parte de la empresa. Resulta difícil creer que una empresa con más de 30 años en el mercado aun de cierto modo se halle en el anonimato, teniendo en sus manos los elementos necesarios para ser reconocidos en el medio. Está claro que en un mundo tan competitivo y globalizado como el actual se hace necesario darse a conocer y focalizar esfuerzos al cliente si se desea prosperar y sostenerse.

Es por ello que de parte de la empresa se hace necesario la creación e implementación de programas de publicidad donde se busque que el producto llegue a las mentes de los consumidores mediante los medios masivos de comunicación y no solamente gracias a la estantería de un supermercado. Es oportuno para la empresa que propenda por la generación y recordación de marca a sus clientes para que la marca Lácteos Tuluá – Queso Monteloro esté en la mente del público y llegue a ser un producto indispensable dentro de la canasta familiar.

De parte del ente económico adicionalmente se requiere que realice investigaciones de mercado, antes de plantearse el lanzamiento de nuevos productos, en aras de conocer las necesidades de los posibles clientes, pues como se sabe bien, es supremamente importante contar con clientes satisfechos y un mercado como el lácteo es de mucha competencia en el medio, por lo cual se hace importante que la empresa de a conocer de manera fuerte su producto el cuál debe ser de excelente calidad, representando esto una estrategia de tipo diferenciadora.

Es pertinente destacar que no hay un seguimiento detallado a los clientes que hacen parte de la organización, razón por la cuál se hace oportuno que se haga una distinción entre los clientes agrupándolos por categorías como volúmenes de compra a la organización, con lo cual adicionalmente se podría pactar una política de estímulos e incentivos en aras de generar también un beneficio al cliente y forjar un compromiso al largo plazo con los mismos.

Es oportuno hacer claridad en que la empresa cuenta en sus instalaciones con un punto de venta minorista, el cual debe ser visto como una oportunidad de ampliar mercado, pues los clientes que allí concurren son significativos dentro de la labor organizacional; estos también pueden ser beneficiarios de incentivos buscando consolidar la fidelización de los mismos. Se puede plantear la realización de encuestas a los clientes minoritarios para que den a conocer su punto de vista respecto a la calidad del producto y a los elementos les gustaría encontrar en su próxima visita, pues ello puede concurrir en la generación de ideas para la creación de nuevos productos y estrategias de ventas.

3.3.3 Diagnóstico al Área de Producción.

Dentro de la dinámica de cualquier tipo de organización manufacturera, el área de producción resulta ser un elemento vital y fundamental para el funcionamiento adecuado de la misma, así como para la consecución de los objetivos y metas propuesto por las directivas del ente. A continuación se procederá a resumir mediante una lógica de preguntas y respuestas obtenidas en visita a las instalaciones de la empresa⁸⁹ los aspectos más destacados del área de producción y calidad al interior de la organización, para posteriormente realizar un diagnóstico que determine los puntos fuertes y débiles que presenta la organización en esta área.

⁸⁹ ENTREVISTA con Vanessa Castro, (jefe de producción) Lácteos Tuluá- Queso Monteloro. y Lina Marcela Henao, (coordinadora de calidad) Lácteos Tuluá- Queso Monteloro. Tuluá, 21 de noviembre de 2013.

- En esta área se cuenta con un jefe de producción y una coordinadora de calidad, quienes se encargan de gerenciar y coordinar todos los aspectos relacionados con el área.
- Actualmente la organización no tiene claramente estructurada una política de calidad, sin embargo, recientemente fue contratada una persona quien es la abanderada de la implementación de la norma de calidad ISO 9001⁹⁰, además de las normas de BPM (Buenas prácticas de manufactura).
- De manera regular, el administrador efectúa revisiones a su sistema de producción, en busca de determinar situaciones que requieran ser solucionadas, conllevando a una mejora del mismo.
- La organización cuenta con un manual de calidad previamente definido, el cual incluye entre otros aspectos los mapas de procesos y los diagramas de flujo con la especificación de los puntos críticos dentro del proceso productivo, donde se identifican los procesos clave y se controlan los parámetros más importantes, garantizando una entrega eficiente de los productos.
- No hay claridad en cuanto al nivel de fallas en los equipos de producción; sin embargo, se está implementando un programa de mantenimiento con el fin de determinar la cantidad de defectos que puedan estarse presentando. La empresa presume un uso del 100% de la maquinaria y equipos, lo cual no es cierto pues al momento de ejecutar la visita se halló que una de las máquinas de cuajado que es fundamental en el proceso estaba descompuesta, lo que ocasiona que el proceso tenga que ser realizado con mayor esfuerzo y de forma manual, derivando esto en un menor nivel de productividad en la realización de la labor. Cabe aclarar que el resto de la maquinaria del área de producción se encuentra en buen estado y está siendo utilizada al máximo de su capacidad.
- La organización propende por la disponibilidad de los recursos humanos e instalaciones y equipos necesarios. En aquellas situaciones que implican una mayor exigencia al área de producción se recurre a la contratación de personal adicional, en aras de que los empleados tengan la jornada laboral de 8 horas máxima que establece la ley. Adicionalmente la empresa se preocupa por la renovación tecnológica y de equipos que deriven en una mayor productividad y en que los empleados tengan mejores condiciones a la hora de desempeñar su labor.
- En lo relacionado con clientes y proveedores, el departamento de producción de la empresa está experimentando procesos de mejora continua, en la búsqueda de establecer mejores vínculos con los mismos.

⁹⁰ ISO: International Organization for Standardization. (organización internacional para la estandarización).

- La empresa tiene en cuenta en su proceso de producción los requisitos de tipo legal y aquellos reglamentarios, haciendo revisión adecuada a los requisitos del producto antes de que estos sean despachados a los distintos clientes. Sin embargo, la naturaleza del producto hace obvio que las especificaciones del mismo sean estandarizadas y no se tome en consideración gustos y aspectos particulares de los clientes.
- Los planes de producción que se han establecido son objetivo de seguimiento, en aras de determinar el grado de cumplimiento de los mismos y la responsabilidad de aquellos que resultan implicados.
- El área de producción de la organización realiza planes de formación y preparación que propenden por el desarrollo de las capacidades de los empleados, sin embargo, no hay una evaluación al rendimiento individual de cada miembro del área, pues los objetivos y metas se logran a través de un trabajo en equipo.
- Esta área cuenta con una comunicación eficaz entre su personal, tanto ascendente como descendente, participando los miembros de manera activa en las actividades de mejora.
- La organización y más en específico su área de producción cuenta con un sistema de información, de manera tal que todas las personas dispongan de las indicaciones adecuadas para la realización de su trabajo y se garantiza la precisión de la misma, al igual que su adecuación a la normatividad correspondiente.
- La organización ejecuta una evaluación sistemática para la valoración y selección de proveedores, mediante la realización de una serie de fichas técnicas y de calidad.
- El nivel de desperdicios generado por el área de producción es mínimo, logrando una optimización constante en la cadena de suministros, con labores como por ejemplo la venta del suero que se extrae durante el proceso de producción, la reutilización de papel para impresiones y la elaboración de etiquetas.
- En cuanto a la información concerniente al grado de satisfacción de los clientes en relación al producto, se tiene como la base la información suministrada por parte de las mercaderistas, que al tener un contacto directo con el cliente pueden obtener una información clara y oportuna en cuanto a la satisfacción del mismo con el producto. Sin embargo, la medición de la

satisfacción de los clientes no ha logrado llegar a la etapa de sistematización mediante encuestas o similares donde se incluyan aspectos tales como calidad, rapidez en las entregas, etc. De la misma manera se denota la inexistencia de indicadores para la medición de la satisfacción de los clientes, entre los cuales se destacan lealtad de los clientes, imagen de la empresa y nivel de reclamaciones.

- La organización cuenta con un sistema de trazabilidad, mediante el cual se controla y registra la identificación única de cada producto, para en caso de ser necesaria una evaluación al lote o bloque de producción se haga una detección más rápida y confiable de la mercancía a revisar y del mismo modo verificar la pertinencia o impertinencia de la situación que originó la revisión, además con esto se garantiza que todo el proceso de producción, desde la recepción de la leche hasta la entrega al consumidor, se realice de modo satisfactorio cuidando siempre el conservar los estándares de calidad exigidos.
- La organización en su área de producción cuenta con una distribución de funciones previamente estructurada, sin embargo se propende por no tener tiempos muertos, pues aquellos empleados que de manera anticipada terminan la tarea asignada, son ocupados en otras labores, especialmente aquellas que pudieren estar generando un cuello de botella durante el mencionado proceso.
- En lo concerniente a las reclamaciones realizadas por los clientes relacionadas con el producto, estas son recepcionadas generalmente mediante correo electrónico y son tramitadas y solucionadas por la coordinadora de calidad.
- En materia de infraestructura y la propiedad planta y equipo se cuenta con planes de mejora continua, en aras de emplear las herramientas más adecuadas en relación con las actividades de producción, estableciendo continuamente metas y objetivos.
- En ocasiones se lleva a cabo una medición de la satisfacción del personal, a través de reuniones, en cuanto a elementos como el ambiente laboral, los reconocimientos, más no es algo que este plasmado mediante una política. En el área de producción tampoco se cuenta con un plan de incentivos y bonificaciones.
- Se denotan un alto grado de compromiso y sentido de pertenencia por los miembros del área de producción, pues a pesar de no contar con incentivos, bonificaciones o indicadores de productividad, manejan un alto grado de puntualidad y un bajo nivel de absentismo, pues todos cumplen a cabalidad con los horarios y las tareas estipulados.

- Actualmente la coordinación de calidad se encuentra en un proceso de recopilación y análisis de datos para determinar la eficiencia del sistema de gestión de calidad y el hallazgo de las posibles situaciones problema, adoptando acciones correctivas y preventivas en aras de eliminar las causas de inconformidad, evitando así su posterior reaparición.
- La organización cuenta con una planeación acuciosa de las actividades de producción, lo cual se hace de manera permanente. El departamento de producción cuenta con una guía procedimental para la elaboración de cada uno de los productos, mostrando el paso a paso y los requerimientos propios. El proceso de producción es de tipo lógico y funcional, pues continuamente se propende por el logro de la eficiencia y la eficacia en cada etapa de la labor.
- Los mencionados procesos adicionalmente cuentan con un seguimiento y control que mide el logro adecuado de los objetivos propuestos. De manera adicional, permanentemente las entradas y salidas del almacén están siendo registradas.
- El área de producción en lo concerniente a inventarios emplea un conteo de las existencias al final de cada mes, por lo regular, el monto de estas existencias es mínimo pues la empresa mayoritariamente maneja una dinámica de producción basados en pedidos, donde lo que se produce va saliendo casi inmediatamente de la organización, manteniendo así un stock bajo de existencias.
- La planta física cuenta con el espacio y distribución adecuada para una función correcta de las distintas labores, sin embargo se están realizando obras de ampliación para obtener mejoras en el proceso de empaque de algunos productos. Se cuenta con las condiciones adecuadas de aseo y salubridad, hay un cuarto destinado al almacenamiento de los elementos de aseo y desinfección, a diario se realizan procesos de limpieza de los equipos y las instalaciones, los empleados cuentan con la dotación requerida para manipular los insumos sin generar una contaminación. Cualquier persona que ingresa al área de producción debe cumplir con unos requisitos mínimos de seguridad, para evitar posibles contaminaciones a los insumos o los productos terminados.
- El nivel y los requerimientos de producción son publicados al inicio de la jornada en una cartelera de acceso público, y en relación a ello los operarios establecen las labores a desempeñar. Cabe aclarar que si el pedido no es terminado en el tiempo estipulado de manera justificada, se realiza un segundo turno por parte de otros empleados, generalmente en la jornada nocturna.
- El área de producción actúa con cierta autonomía respecto de las demás áreas. Sin embargo, cabe aclarar que toda la organización y su proceso

productivo componen un solo conjunto interrelacionado, pues ninguna área puede funcionar por si misma, hay dependencia entre si.

- Las reuniones son el método que se utiliza por parte de la organización para debatir y resolver situaciones de cualquier índole que se pudieran presentar en la labor ordinaria del ente económico.
- El área de producción como tal no tiene clara una delimitación de objetivos, pues se limitan a ejecutar los pedidos, cumpliendo con los tiempos y calidad estipulados. De ello se puede inferir que es importante que el departamento de producción como unidad autónoma se plantee unos objetivos de carácter particular que impliquen un fortalecimiento constante del área en si.
- La capacidad instalada del ente económico presenta una sobreproducción o sobreutilización correspondiente al 20% de la capacidad máxima instalada, ya que se tiene capacidad para 150.000 litros mensuales y la producción real asciende a 180.000 litros mensuales. Se hace necesario plantear si dicha sobreproducción es solo producto de la ocurrencia de alguna temporada especial que genera alta demanda o si es una situación que tiende a sostenerse debido al crecimiento de la demanda en la organización; siendo así se debe propender por lograr una solución definitiva a dicha situación con medidas como la adquisición de mayor maquinaria o el reprocesamiento de ciertas actividades que permitan una mayor eficiencia en la producción.

3.3.4 Diagnóstico al Área de Recursos Humanos.

Como es sabido para todas las empresas, un adecuado manejo del departamento de talento humano es de vital importancia, esto incluye aspectos como la selección del personal y la ubicación del mismo al interior de la organización, identificación de necesidades de capacitación, evaluación de los puestos de trabajo, evaluación del desempeño del personal, encuestas de clima laboral, etc. Con el ánimo de hacer claridad se menciona que para efectos del presente proyecto se entenderá el área de talento humano como un departamento de la organización, aunque es pertinente aclarar que es una sola persona quien realiza las funciones pertinentes a la misma. Teniendo en cuenta lo anterior, en esta área se han efectuado una serie de entrevistas y encuestas a su responsable⁹¹ con el fin de comprender la lógica de funcionamiento de la misma y así mismo identificar los puntos débiles que requieren mejora y aquellos que juegan un papel fundamental en la misma, obteniendo los siguientes hallazgos:

- Un hallazgo importante es que la empresa no tiene creada como tal un área de talento humano, pues es el contador de la empresa, quien además de correr

⁹¹ ENTREVISTA con Manuel Andrés Casallas Mejía, contador de la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro. Tuluá, 30 de octubre de 2013.

con las funciones inherentes a su profesión, debe entenderse en la medida de lo posible con las cuestiones pertinentes al manejo del personal en la organización; dejando relegada esta labor y restándole importancia a la misma.

- La empresa ha apostado por una contratación directa para la mayoría de sus empleados con todas las prestaciones que manda la ley, dejando solamente a un 30% del personal con contrato bajo la modalidad de prestación de servicios.
- A pesar de no contar con el área estructuralmente definida, el contador de la organización tiene establecidas una serie de funciones relacionadas con el área de talento humano, aunque las mismas no se hallen plasmadas en documento oficial, sino que las ha ido apropiando dentro del giro ordinario de la actividad.
- Los requerimientos de nuevo personal se detectan principalmente desde el área de producción, cuando los empleados se han saturado de carga laboral y no están en la capacidad de cumplir los compromisos en los tiempos pactados.
- No hay un proceso de reclutamiento previamente definido, pues el jefe de cada área establece el perfil del cargo por cubrir en función de la necesidad que presente al momento, haciendo la solicitud cuando lo estime necesario. La selección de aspirantes externos a la empresa se hace principalmente por recomendaciones efectuadas por el propio personal. Cabe aclarar que algunas vacantes si tienen definidas previamente un perfil en función del conocimiento previo que deben tener las personas para poder desempeñarse en el cargo.
- Las entrevistas a los aspirantes a ocupar un puesto se realizan conjuntamente por el propietario de la empresa y el jefe del área a la cual pertenezca la vacante. Esta, en la mayoría de los casos es de tipo oral y de la misma no queda algún tipo de soporte que valide la información recibida. Generalmente se maneja como criterio de escogencia las impresiones que deje el aspirante durante la entrevista, pues no existe como tal una guía formal para la realización de la misma. Únicamente las vacantes del área administrativa implican la realización de exámenes que validen los conocimientos de la persona que propende desempeñar el cargo.

La organización no maneja un expediente de su planta de personal, donde se guarde la hoja de vida y demás documentos que recopilen el desempeño de las personas contratadas.

- La (s) persona (s) contratada (s) tiene (n) un proceso de inducción al momento de entrar en la organización, generalmente dura de una a dos semanas y se basa en las actividades, funciones y responsabilidades del

puesto a ocupar, la cual está a cargo del jefe inmediato. El empleado nuevo también es presentado ante los demás miembros de la empresa y hace un recorrido donde se le muestran las instalaciones de la misma.

- De manera inicial se firma un contrato por 3 o 6 meses, una vez cumplido dicho plazo este es prorrogado cada año en función del desempeño del empleado.

- La organización no posee una política definida en materia de puntualidad y asistencia cumplida, otorgamiento de vacaciones, uso de uniformes e implementos de trabajo, uso del teléfono e Internet, uso de las instalaciones en especial las áreas comunes, no existe un plan carrera donde los empleados puedan ascender en función de sus logros individuales, entre otros aspectos.

- La empresa no cuenta con un programa de compensación variable, es decir, no pacta bonificaciones, comisiones o algún otro tipo de incentivo.

- Hay carencia de un programa de evaluación al desempeño integral de los empleados. De aquí se desprende que como tal no haya una medición del nivel de productividad, efectividad y calidad del proceso productivo.

- Esta área no cuenta con ningún tipo de indicadores para evaluar factores como el nivel de satisfacción del empleado, logros individuales, desarrollo de competencias, ambiente laboral, etc.

- El único medio de comunicación interno implementado por parte de la empresa es una cartelera en la cual se postulan anuncios y mensajes de interés.

- Como punto positivo se denota que la organización ejecuta planes de capacitación a los empleados, en especial aquellos del área de producción, sin embargo no hay decretado un presupuesto para dicha actividad académica. Dicha capacitación la realizan los jefes directos, en algunos casos con el apoyo de asesores externos habilitados por el SENA⁹² o por los proveedores. La intensidad y el contenido de estas es programado por el director de cada área. Cabe resaltar que los resultados y la efectividad de las capacitaciones se miden al final del seminario o taller mediante exámenes de validación u observación del jefe inmediato, quien otorga una calificación.

- Desde el área de talento humano se plantean como objetivos principales de la organización la generación de utilidades, el brindar un sustento y bienestar a los miembros de la organización, pues en su mayoría poseen vínculos familiares con el propietario, satisfacer necesidades de los clientes, los cuales

⁹² SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje.

son de muchos años dentro de la organización, además de mantener buenas relaciones con los proveedores.

- Para el encargado de la sección de talento humano, los cometidos principales de esta área tienen que ver con la contratación, tener al día lo concerniente a la seguridad social, aportes y prestaciones de ley y el pago de salarios.
- La organización no cuenta con un manual que describa los distintos cargos y sus funciones, solo algunos de ellos tienen delimitación de funciones más no por escrito.
- Los puestos relacionados con la actividad de cuajado del queso resultan ser los más difíciles de cubrir, producto del amplio conocimiento que se requiere para desempeñar esta labor. Los cargos más fáciles de cubrir son los de empaque del producto, pues no se requiere de mucha experticia para realizar dicha función, estos a su vez, son los más demandados por parte de la empresa, pues se correlacionan directamente con el nivel de producción que experimente la organización según la temporada del año.
- El aumento salarial para los cargos que devengan el salario mínimo se determina según el aumento pactado por ley cada año, aquellos que devengan más de un salario mínimo negocian de manera verbal sus aumentos con el propietario de la organización. Dentro de la administración de salarios un problema fundamental está relacionado con la sobrecarga de funciones que no se ve compensada con el monto del salario devengado.
- La organización lleva a cabo actividades de integración, aunque éstas no se dan con mucha frecuencia.
- No se tiene estipulado como tal un programa de reuniones periódicas para abordar asuntos concernientes al diario acontecer de la organización, aunque si se ejecutan de vez en cuando conversaciones improvisadas con los empleados sobre asuntos de interés.
- No se cuenta con un programa de seguridad y de atención para emergencias y desastres que se pudieren presentar. Hay carencia de extintores, botiquín, camillas, plan de evacuación con funciones definidas en aras de enfrentar de la mejor manera posible aquellas contingencias que se puedan presentar por la acción de la naturaleza.
- El ente económico no cuenta con una política de prevención de accidentes y enfermedades de tipo laboral, no existe un delegado que administre lo concerniente a la salud ocupacional, con lo cual no se tiene acceso a

programas de vacunación, visitas de revisión e inspección de puestos de trabajo, talleres de manejo del estrés, actividades de recreación e integración, etc.

- Los lazos familiares existentes entre los miembros de la organización hacen difícil el mantener la disciplina y las normas de conducta en los niveles esperados.

- En términos generales, dentro de la organización se respira un buen clima laboral, producto de los lazos de amistad y afecto que se han desarrollado entre los empleados gracias al paso del tiempo y los vínculos sanguíneos o civiles entre los mismos.

Teniendo en cuenta los hallazgos anteriormente descritos y luego de realizar un análisis exhaustivo a los mismos, se lograron obtener una serie de conclusiones, las cuales son presentadas a continuación:

- Se requiere de parte de la organización prestar una mayor importancia y dedicación a las cuestiones relacionadas con el área de talento humano, ya que se denota un déficit de personal para el desarrollo de las labores que conciernen a la misma, pues como se mencionó al comienzo es una sola persona la encargada del área, la cual además es el encargado del departamento financiero y por ende, por más compromiso y empeño que imprima en sus funciones, no le será suficiente el tiempo para encargarse de los diversos aspectos que debe abarcar un departamento de esta envergadura.

- El área de talento humano no cuenta con un plan de funciones previamente definido, ya que las mismas se van ejecutando en la medida de las necesidades del giro ordinario de las actividades del ente. Esto resulta ser contraproducente para la organización, pues no se tienen en cuenta muchos factores que están en la capacidad de influir en el bienestar y la motivación de los empleados, teniendo en cuenta que el capital humano como motor de desarrollo de la organización es un elemento fundamental de la composición de la misma.

- Se requiere la creación de una política de reclutamiento de nuevo personal por parte de la empresa, en donde se defina el perfil de cada puesto, pues ésta labor se está haciendo apoyados en recomendaciones personales sin tener en cuenta las características básicas con que debe cumplir la vacante. Dicha política debe incluir también un estándar de perfiles para cada cargo, pues no se debe dejar al criterio de los jefes de área la determinación de un perfil, pues se torna un proceso subjetivo y que podría cambiar en la medida en que se reemplace un jefe de determinado departamento.

- Se debe propender por la creación de un protocolo para la realización de entrevistas a los aspirantes en todos los cargos, pues se hace necesario medir

la capacidad mental y cognitiva de las personas y así tener mayores garantías al escoger a una persona para el cubrimiento de determinada vacante, dejando en un segundo plano cuestiones como las recomendaciones de amigos y las primeras impresiones. De todo este proceso debe quedar una recopilación documental que repose en el historial de cada empleado, lo cual sirva como prueba al proceso de selección que se ejecutó con el mismo para ser utilizado en futuras consultas.

- Es pertinente por parte de la empresa la definición e implementación de políticas relacionadas con la normatividad del trabajo, donde se incluyan aspectos como el manejo de la asistencia puntual, el uso de la internet para cuestiones estrictamente laborales, el uso inapropiado del celular, la programación de vacaciones, el uso adecuado de las áreas comunes (cafetería, baños). Adicionalmente, se debe propender por una política de dotación de uniformes a las personas del área administrativa y demás personal para que hagan uso de prendas distintivas al interior del ente económico.
- Hay una necesidad latente de consolidar un modelo de incentivos y bonificaciones, donde se vean inmersos todos los empleados del ente en aras de crear en los mismos la necesidad del compromiso, motivación y generación de valor agregado. Es de anotar que estas medidas no deben ser vistas como un gasto, pues son directamente proporcionales al aumento de la productividad y por ende la variación positiva de las utilidades de la organización. Para lograr satisfactoriamente lo anterior, se requieren una serie de estudios previos para determinar mediciones e indicadores que evalúen la pertinencia de la bonificación a entregar en relación a la función y el aporte que desarrolle el empleado.
- Teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño mide el aporte individual que realiza cada empleado a la consecución de la estrategia general de la organización es de vital importancia que la empresa realice este tipo de medición por lo menos una vez al año en aras de evaluar el nivel de compromiso y el aporte individual, posteriormente realizando los respectivos planes de mejora, acompañamiento y seguimiento a los empleados. La carencia de este tipo de programas dejan en el aire el desarrollo de objetivos y la medición del comportamiento de cada persona al interior de la organización. Del mismo modo, la empresa debe preocuparse por implementar un programa de indicadores donde se mida el nivel de satisfacción de los trabajadores, la productividad y efectividad. De manera regular se deben plantear actividades como la ejecución de encuestas de clima organizacional, reuniones periódicas con el personal donde estos sean escuchados y puedan exponer sus puntos de vista y preocupaciones relacionadas con la actividad laboral.

- El área de talento humano requiere un replanteamiento de sus objetivos, puesto que en los planteados actualmente se evidencian cuestiones que no le son propias a esta área, se debe buscar una profundización de las cuestiones del personal y el manejo y desempeño del mismo.
- Para todo el componente de cargos en la empresa se deben crear e implementar cartas descriptivas y manuales de funciones, donde se estandaricen los distintos procesos y procedimientos que se debe realizar en cada puesto de trabajo. Con lo anteriormente mencionado, también se debe buscar una redistribución de funciones que derive en una estructura más equilibrada para evitar las quejas constantes por exceso de trabajo.
- La empresa debe plantear una política de reuniones periódicas con el fin presentar la situación actual de la compañía, y a partir de allí generar debate acerca de aquellos aspectos que merecen ser modificados, además de escuchar y tomar en consideración las ideas de los empleados respecto a cuestiones relacionadas con el giro ordinario de la actividad productiva.
- La organización requiere con urgencia el diseño e implementación de un programa de atención de emergencias y desastres, donde se estipule un plan de evacuación de las instalaciones, se demarquen las rutas de evacuación, se haga adquisición de extintores, botiquines, camillas y todo lo concerniente al cubrimiento básico de cualquier tipo de contingencia.
- Se debe propender por la creación de una política de salud ocupacional, donde se manifieste un interés real por el bienestar de los empleados, mediante actividades como talleres de motivación, evaluación a los puestos de trabajo, revisión de implementos y utensilios, jornadas de salud, vacunación, promoción y prevención, actividades recreativas e integración, que conlleven a que el empleado sienta que la organización tiene una preocupación genuina por el mismo.
- La apuesta de la organización por laborar con personas que poseen vínculos familiares es buena en la medida de que propicia un buen clima laboral, sin embargo, se debe buscar la generación de equilibrio entre el clima laboral que se respira al interior de la misma y el patrón de conducta que desarrollan los empleados, es decir, se debe buscar la forma de que los miembros del ente económico comprendan la necesidad de cumplir con los lineamientos y normas establecidas para el correcto funcionamiento de la empresa, dejando de lado las cuestiones subjetivas concernientes a los lazos familiares existentes.
- Ningún empleado está vinculado laboralmente mediante cooperativa, aunque hay algunos contratos por prestación de servicios, los demás empleados se hallan bajo vinculación directa con el ente económico.

3.4 Síntesis de la Situación Actual de la Organización.

Luego de haber conocido de manera clara la situación actual de cada una de las áreas de la organización, y de igual modo, después de analizar concienzudamente los aspectos fuertes y débiles en cada departamento, es pertinente llevar a cabo una recopilación final que muestre a groso modo el momento actual que está viviendo el ente económico. Puesto que, las recomendaciones puntuales y específicas se harán más a fondo en capítulos posteriores. A continuación se resumirán de manera general las conclusiones de los hallazgos determinados en cada una de las áreas.

En cuanto al área financiera, se puede decir de manera preliminar que la organización posee un buen desempeño, pues se cuenta con una persona bastante preparada y con mucha experiencia en el manejo de la misma, quien está al pendiente de diversos aspectos y de todo lo concerniente al área. Sin embargo, hay ciertas dificultades al interior de las mismas derivadas del exceso de funciones, lo que genera ciertas debilidades en materia de control las cuales serán detalladas posteriormente. La falta de indicadores deriva en un desatino para el desempeño del área como tal, teniendo en cuenta que son de vital importancia para la medición de la gestión y la toma adecuada de decisiones.

En lo concerniente a los clientes la dificultad radica más en los vacíos existentes en esta sección ya que no está definida como área dentro de la organización. Si bien es cierto que existen algunos cargos a los cuales se les han agregado tareas relacionadas con los clientes, esto no resulta ser suficiente para cubrir las necesidades que demanda un ítem tan importante para cualquier organización. La organización tiene pocos avances en materia de sostenimiento y cuidado de clientes, del mismo modo, carece de indicadores que midan diversos aspectos relacionados con el cliente como componente fundamental de la organización. La inversión en marketing y publicidad es nula y el producto como tal debe “venderse por sí solo”.

En materia de producción, la empresa muestra una clara fortaleza, pues hay mucha organización en la realización de labores, y todos los procesos como tal están ajustados a las normas de calidad y de higiene requeridas por parte de las entidades de control y vigilancia. La distribución del área, los procesos de aseo y desinfección, las funciones que allí se manejan, son aspectos que juegan a favor del ente económico dentro de su composición estructural. Del mismo modo, la organización ha apostado por el fortalecimiento y mejora continua de esta área, tal es así que en la actualidad ha sido contratada una persona que se ha ocupado de manera exclusiva de la gestión de calidad, ocasionando una mejora sustancial en

los procesos y labores realizadas en el área y por ende en el desempeño global de la organización. Sin embargo, se debe trabajar en lo concerniente a la creación de indicadores que midan el desempeño individual de los operarios, pues en la actualidad las tareas son realizadas de modo grupal, lo cual a pesar de no ser perjudicial, imposibilita una medición individual de las funciones que realiza cada operario.

En materia de talento humano se encuentran grandes falencias. En primera instancia se parte del hecho de no contar con un departamento autónomo que ejecute las labores relacionadas al manejo del personal. En relación a la motivación del personal, a pesar de existir un gran compromiso por parte de los miembros de la organización, estos no son cobijados por políticas de incentivos y bonificaciones que valoren su trabajo. La inexistencia de indicadores que midan la gestión y satisfacción del personal también representa una falencia que merece ser considerada.

Después de la presente síntesis, se da paso al siguiente capítulo en el cual se comienza la construcción de una propuesta de modificación de determinados elementos de la planeación estratégica de la organización, propendiendo por dar un comienzo al proceso de construcción del mapa estratégico como resultado final del modelo de CMI para el ente económico.

4. DISEÑO DE OBJETIVOS PARA LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS COMPONENTES.

En el presente capítulo se empiezan a desarrollar los cimientos del modelo de CMI para la empresa, teniendo en cuenta el redireccionamiento que pretende lograr la organización y cada uno de los hechos observados en el diagnóstico realizado al ente económico y cuyos datos fueron reflejados en el capítulo anterior. De manera preliminar se hará un análisis al organigrama que actualmente posee la empresa para plantear una nueva propuesta de organigrama, seguidamente se llevará a cabo una redefinición parcial de la misión y la visión del ente, para luego comenzar de manera secuencial a esbozar lo pertinente al objetivo general de la organización y los consecuentes objetivos para cada una de las áreas que la componen diferenciándolas en relación a las cuatro perspectivas del CMI, teniendo en consideración para la creación de los mismos el cumplimiento de la nueva misión y visión.

4.1 Propuesta de Organigrama.

La idea de proponer la construcción de un nuevo organigrama para la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro, surge a partir de análisis que fueron realizados al esquema actual que rige a la empresa, en el cual se detectaron una serie de hallazgos y falencias que de cierto modo implican un replanteamiento del esquema organizacional de la compañía en aras de suplir ciertas necesidades que posee la empresa, pues aunque en cierta medida el organigrama actual tiene lo que la empresa requiere, cuando se hace una mirada al futuro cercano se denota que hace falta cubrir ciertos aspectos importantes y que algunos otros merecen reconsideración con el fin de mejorar y organizar de manera adecuada el funcionamiento corporativo de la empresa, los aspectos a mencionar son los siguientes:

- Dentro del organigrama de la empresa se detecta que las finanzas y los recursos humanos comparten una misma área, lo cual resulta ineficiente para los intereses del ente desde todo punto de vista. A partir de lo anterior se hace necesario una separación de dichos aspectos en la figura de áreas independientes y autónomas puesto que se evidencia una mayor atención sobre los requerimientos financieros, relegando a un segundo plano a las actividades relacionadas con el talento humano, las cuales generalmente se desarrollan bajo un esquema de improvisación donde la planeación es escasa.
- Continuando con lo concerniente a lo financiero, dentro de esa área propuesta como departamento autónomo se hace necesario la creación del cargo

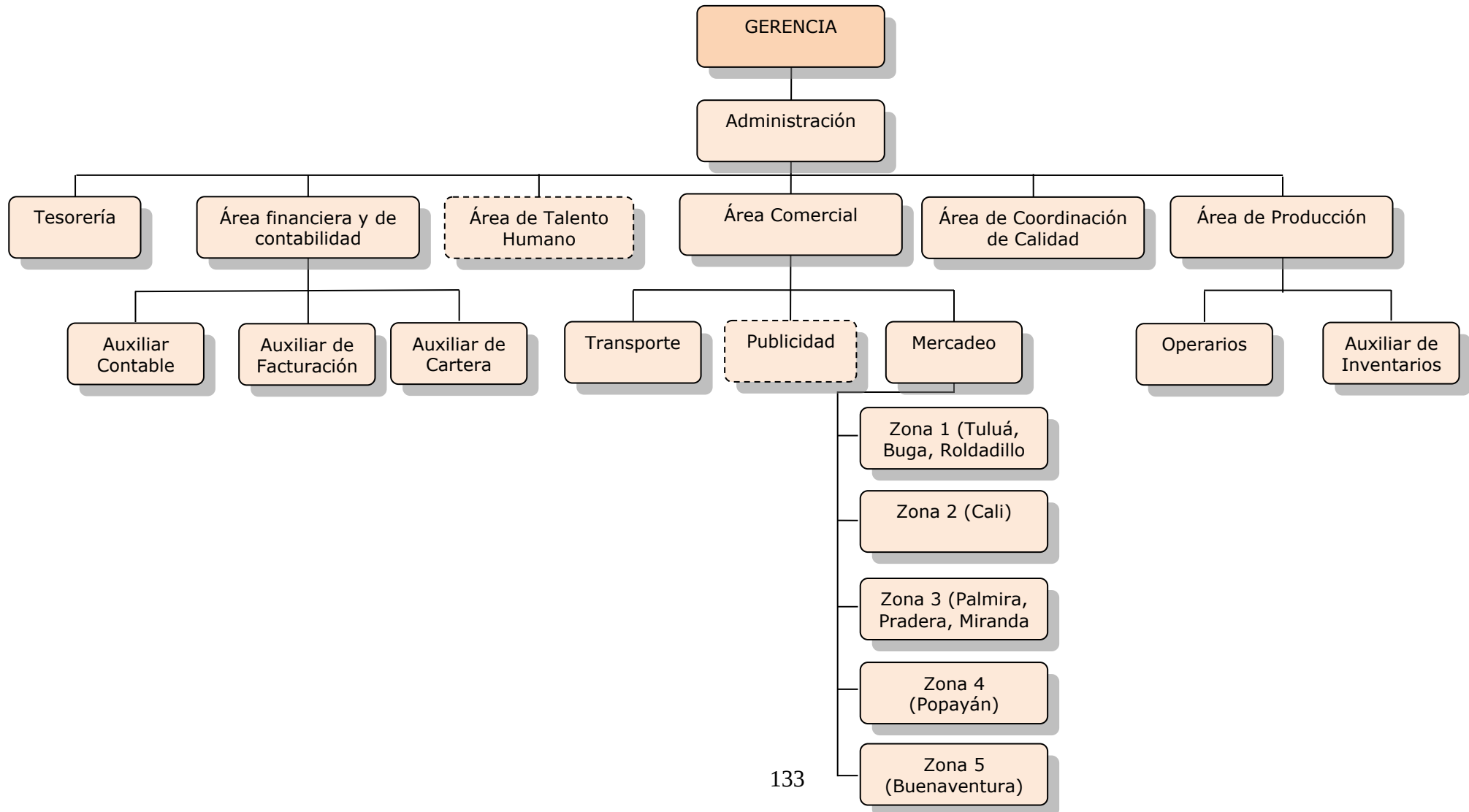
de tesorería, pues no es funcional que el contador y su auxiliar tengan facultades relacionadas con el manejo de efectivo, ya que esto no permite la presencia de un control dual entre quienes ingresan los datos al sistema y quienes dan la autorización para la destinación del efectivo.

- En cuanto al cargo relacionado con las funciones de facturación es pertinente decir que su ubicación dentro del organigrama no es la más adecuada ya que se encuentra en el área de mercadeo y la naturaleza de sus tareas tiene mayor relación con los aspectos financieros. Se plantea entonces el requerimiento de trasladar dicho cargo hacia un área que se ajuste más a su ambiente de funcionamiento.
- Dentro del área comercial se denota ausencia marcada de un departamento o sección de publicidad, el cual debe encargarse de mostrar el producto hacia el entorno propendiendo por un aumento en los niveles de demanda, consolidación y recordación de la marca. Si bien es cierto que ésta área cuenta con mercaderistas en las distintas zonas, el trabajo que ellas realizan no es suficiente estrategia para lograr el reconocimiento del producto. Se plantea entonces la necesidad de crear el área de publicidad que propenda por dar a conocer el producto al mercado en general o en su defecto buscar un tercero que se encargue de todas las funciones correspondientes al área.
- En la parte operativa de la organización, se enmarca un hallazgo importante relacionado con el hecho de que el ente económico en su organigrama tiene dentro de una sola área las actividades relacionadas con los procesos de producción y calidad del producto, lo cual hasta hace poco estuvo bajo la dirección de una sola persona. Es pertinente mencionar que actualmente la organización está llevando a cabo un proceso en el cual se hará una separación de las funciones de producción y calidad, y aunque ambos cargos quedarán inmersos dentro de una sola área trabajando mancomunadamente, se espera que la separación de funciones conlleve a mejorar los procesos productivos y a prestarle mayor importancia a los aspectos propios de la calidad, teniendo en cuenta las certificaciones que son exigidas en cuanto a esta última.

Tomando en consideración lo anterior, se ha planteado la construcción de una propuesta de organigrama para la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro, que pretende solucionar los puntos débiles que se hallaron en el modelo actual. Este esquema organizacional será detallado a continuación, teniendo en cuenta que las áreas de talento humano y publicidad se presentan punteadas porque además de ser criterio de la gerencia el implantarlas como áreas independientes y autónomas, existe la posibilidad de entregarle a terceros parte de su manejo, esto depende de lo que decida la empresa, una vez hechos los respectivos análisis y cálculos en cuanto a costo y beneficio, además depende del aporte y la importancia que la gerencia considere le asignan dichas áreas al bienestar de la organización.

Figura 3. Propuesta de organigrama para la empresa Lácteos Tuluá - Queso Monteloro.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LÁCTEOS TULUA-QUESO MONTELORO.



Después de observar el anterior organigrama propuesto para la organización Lácteos Tuluá-Queso Monteloro se procede a analizar el mismo, encontrándose aspectos determinantes que serán descritos en el siguiente apartado:

- En primera instancia es pertinente mencionar que el área “financiera y de recursos humanos” se ha convertido en el área “Financiera y de contabilidad”, en aras de propender por la especialización de la parte contable como elemento fundamental del desempeño de la organización como tal. En dicha área se ha incluido también al auxiliar de facturación el cual se encontraba en el área comercial, esta inclusión se justifica en la naturaleza de sus funciones que son mayoritariamente de carácter contable y financiero.
- Adicionalmente cabe mencionar que se ha creado el cargo de tesorería, el cual goza de determinada independencia y autonomía y es de vital importancia para el funcionamiento y control de los procesos organizacionales, debido a su naturaleza relacionada con el manejo y administración de los recursos líquidos que posee el ente económico, acabando así con la costumbre de que el manejo del dinero de la organización este a cargo de varias personas, muchas de ellas con diferentes ocupaciones que implican un conflicto de intereses.
- Como se evidencia en el anterior organigrama, la parte relacionada con recursos humanos se halla ubicada dentro del mismo presentando cierta particularidad, pues la propuesta básica implica que algunas tareas de esta sección de la organización sean subcontratadas bajo la figura de outsourcing, puesto que ésta estrategia en cierta medida genera una disminución de la carga operativa de la organización, del mismo modo se hace más probable la consecución de procesos más eficientes en cuanto a selección y contratación de nuevo personal, capacitación del personal, actividades de recreación, etc.; en la medida en que la organización actualmente no cuenta con la logística necesaria para el funcionamiento de un departamento de esta envergadura. Para sustentar lo anteriormente mencionado se solicitó información con una empresa local que presta este tipo de servicios, obteniendo los siguientes datos⁹³:

Costos procesos de selección:

Éstos se componen de tres pruebas psicotécnicas y una entrevista, y tienen un costo equivalente al 10% del salario a devengar. La búsqueda de hojas de vida y preselección no tiene ningún costo.

⁹³ ENTREVISTA con Huber Andrés Gaviria Acosta, Coordinador fomento empresarial Comfandi Regional Tuluá. Tuluá, 9 de enero de 2014.

Visita domiciliaria:

Ésta se realiza en cualquier parte del país por un costo equivalente al 15% del SMLV.

Igualmente se presta capacitación a las empresas mediante convenios que se tienen con personal capacitado y calificado, y adicional a esto se tienen actividades de recreación, deporte y jornadas de salud.

Del mismo modo, es pertinente dejar claro que la anterior propuesta no es camisa de fuerza para la organización, pues queda abierta la posibilidad a que basado en el criterio del gerente de la empresa, se contrate a una persona de manera directa para que desempeñe las funciones relacionadas al área del talento humano.

- En el área comercial se aborda el tema de la publicidad, el cual se había mencionado como falencia en el análisis del organigrama con que cuenta actualmente la empresa. Si bien es cierto que todos los departamentos en cierta medida tienen injerencia alguna sobre los clientes, resultaría interesante que el ente disponga esfuerzos encaminados a la publicidad del producto para que se logre una mayor atención a esta labor tan importante para cualquier organización. Es por esto que se plantea la posibilidad de que la empresa disponga de una persona encargada de todos los asuntos relacionados con la promoción de los productos desempeñando diversas actividades en la medida en que es una labor que requiere tiempo y dedicación en aras de que la inversión realizada en esta materia genere los réditos esperados. Ya que la que la empresa no se dedica a publicidad, estas tareas deberán ser contratadas a terceros, que tengan la experiencia y pertinencia necesarias para realizar dichos trabajos; la anterior estrategia podría conllevar a la consolidación de la marca y la generación de valor agregado en la organización.
- En cuanto al “área de gestión de calidad y producción”, la propuesta plantea una separación de la misma teniendo dos áreas definidas así: la primera, el área de coordinación de calidad, con su respectivo encargado quien tiene a su cargo todo lo relacionado con el mantenimiento de los estándares de calidad de los productos y los procesos, además de velar por la consecución de las certificaciones de calidad que generan valor agregado al producto y a los procesos como tal. La segunda, el área de producción, con un encargado quien dirige y supervisa todos los procesos relacionados con la elaboración de los distintos productos, teniendo a su cargo a los operarios de planta y al auxiliar de inventarios.

4.2 Redefinición de la Misión.

Producir y comercializar los mejores productos lácteos con pautas de calidad que hagan líder a nuestra marca en el mercado colombiano mediante la utilización adecuada de la tecnología y el saber de nuestros empleados a través de una formación integral de los mismos como recurso fundamental de la empresa.

4.3 Redefinición de la Visión.

Crece en forma sostenida contribuyendo al desarrollo de la industria de Colombia en busca del reconocimiento de la marca Lácteos Tuluá-Queso Monteloro como productos de calidad y a buen precio. Esperamos para el año 2020 tener presencia a nivel regional con una fuerte red de distribuciones con certificaciones de calidad.

4.4 Definición del Objetivo Organizacional de la Empresa y los Objetivos Particulares Para Cada una de las Áreas que la Componen.

Tomando en consideración el diagnóstico y análisis realizado en el capítulo anterior, además de los elementos estudiados al esquema organizacional de la empresa se hace pertinente generar la propuesta de un objetivo general organizacional y unos consecuentes objetivos particulares para cada una de las áreas de la organización que contribuyan al logro del objetivo principal del ente económico. A continuación se procede a describir dicha propuesta de objetivos:

4.4.1 Objetivo Organizacional.

Generar ingresos a través de las actividades de producción y venta de alimentos derivados de la leche, mediante procesos productivos eficientes donde prime el orden administrativo y operativo, haciendo un especial énfasis en las exigencias de los clientes, procurando lograr una recordación de la marca, en busca del bienestar y el progreso de su talento humano como pilar fundamental de la actividad empresarial, obteniendo de todo lo anterior la generación de valor agregado que implique un crecimiento continuado y acorde a las exigencias del entorno.

4.4.2 Objetivos particulares para cada una de las áreas de la organización en relación a las cuatro perspectivas del CMI.

A continuación se procederá a proponer una serie de objetivos, que propenden el cumplimiento del objetivo organizacional al igual que de la misión y visión de la empresa, dichos objetivos se plantearán para cada una de las distintas áreas basados en las cuatro perspectivas del CMI.

Perspectiva financiera.

- Lograr un funcionamiento adecuado del manejo de efectivo dentro de la organización en cuanto a entradas y salidas del mismo.
- Crear una política de incentivos que propenda retribuir aquellos esfuerzos adicionales que realizan los empleados.
- Continuar sus esfuerzos en pro de que la información contable sea de entera confianza para todas las partes interesadas y útil en la toma de decisiones.
- Establecer una política de descuentos estructurada que estandarice variables como porcentajes y plazos límites.

Perspectiva Cliente.

- Lograr que el producto sea ampliamente conocido por los distintos actores del mercado, en busca de alcanzar una recordación de marca por parte de los mismos.
- Construir y consolidar un área encaminada al tratamiento de las necesidades de los clientes en la empresa, siguiendo y controlando las quejas y reclamos que son presentadas por los mismos.
- Buscar una constante evaluación a los niveles de satisfacción del cliente.
- Llevar a cabo investigaciones de mercado que aporten elementos al lanzamiento de nuevos productos.
- Crear un esquema de promociones a los distintos clientes en función del monto de la compra que incentiven un aumento en la demanda de los productos.

Perspectiva Procesos Internos.

- Llevar a cabo un seguimiento al desempeño individual de los operarios.
- Desarrollar e implementar programas de mantenimiento preventivo de los distintos activos fijos.
- Elaborar planes de incentivos dirigidos a los operarios con el fin de incrementar la productividad por parte de los mismos.

- Implementar programas que coloquen atento cuidado sobre los requerimientos de tecnología más adecuados para las necesidades de la organización.

Perspectiva Formación y Crecimiento.

- Independizar el área de talento humano, la cual actualmente se halla ligada al área financiera en aras de obtener autonomía que le permita marcar su propio derrotero, permitiendo colocar serio cuidado sobre las cuestiones relacionadas con el capital humano de la empresa.
- Ejecutar procesos de selección y contratación de personal que sean acordes a los requerimientos de las distintas áreas y de la organización en general, buscando que las personas que tomen posesión de determinado cargo sean las más idóneas para llevar a cabo el mismo.
- Construir un manual de convivencia al interior de la organización que dé a conocer a los empleados todo el marco normativo que deben tener en cuenta para su comportamiento dentro de la empresa y fuera de ella actuando como representantes de la misma.
- Realizar anualmente la evaluación de desempeño de los empleados en aras de establecer el aporte individual y el nivel de compromiso que cada uno de ellos tiene en pro de la consecución de la estrategia general de la organización.
- Realizar anualmente encuesta sobre clima organizacional para determinar el nivel de satisfacción de los empleados en cuánto a ambiente laboral se refiere y tomar los correctivos necesarios.
- Crear un plan de atención a emergencias y desastres naturales, con el fin de estar preparados ante la ocurrencia de una eventualidad.
- Empezar esfuerzos encaminados a la realización de actividades relacionadas con la salud ocupacional y el bienestar integral de los empleados.

4.5 Inductores de Actuación.

En el presente apartado se procede a detallar cada uno de los inductores de actuación que se han planteado para cada uno de los objetivos anteriormente mencionados, los cuales son la cuota inicial que permite la creación y ejecución de las distintas estrategias a seguir:

Perspectiva financiera.

- Control adecuado a los flujos de efectivo.
- Mayor compromiso por parte del empleado.
- Información financiera de calidad.
- Negociaciones organizadas en cuanto a descuentos.

Perspectiva cliente.

- Consolidación de marca.
- Autonomía del área de clientes.
- Pleno conocimiento de las necesidades del cliente.
- Innovación en productos.
- Aumento en el nivel de ventas.

Perspectiva Procesos Internos.

- Medición del rendimiento de los operarios.
- Buen funcionamiento de los activos fijos.
- Aumento en la productividad de los operarios.
- Tecnología de vanguardia.

Perspectiva Formación y Crecimiento.

- Autonomía en el área de talento humano.
- Selección adecuada de personal.
- Consolidación del sentido de pertenencia en los empleados.

- Incremento del compromiso de los empleados con la estrategia organizacional.
- Sostenimiento de unas buenas relaciones entre los empleados.
- Elementos necesarios para enfrentar desastres y emergencias.
- Empleados en óptimas condiciones.

Una vez mencionado todo lo anterior se logra entender la importancia de la cimentación y construcción de bases del modelo del CMI, pues los objetivos que se han enmarcado en las distintas perspectivas están representados como esa piedra angular que sostiene todo el aparataje del modelo. Los objetivos son ese punto de partida en la elaboración de los postulados del modelo y el punto de llegada una vez que el mismo se halla puesto en marcha, de allí radica su importancia fundamental y el serio cuidado que se debe tener al plantearlos, pues todo lo que se desarrolla en adelante como parte de la ejecución del modelo de CMI tiene como base los objetivos enmarcados en las cuatro perspectivas. Adicionalmente, se logra comprender que los inductores de actuación coadyuvan como motores de la creación de las distintas estrategias y son una razón fundamental para que la estrategia tenga su esencia.

Dentro de esa secuencia, el siguiente capítulo aborda la temática de la ejecución propia de los objetivos, es decir, las actividades, labores y tareas que deben llevarse a cabo en pro de lograr la consecución plena de dichos objetivos según lo previamente planificado, entendiendo todas estas (actividades, labores y tareas) como las estrategias que trazan el camino a seguir y la forma de recorrer el mismo.

5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN RELACIÓN A LAS PERSPECTIVAS DEL CMI.

En el presente capítulo se procede a desarrollar una de las fases más importantes del proceso de construcción del modelo de CMI, la cual comprende la elaboración y descripción de las estrategias o tareas básicas que de manera conjunta posibilitan la realización de los objetivos planteados en el apartado anterior. Se llevará a cabo un análisis concienzudo a cada uno de los objetivos planteados desde las cuatro perspectivas del modelo de CMI, para plantear a cada uno de ellos una serie de estrategias o acciones que conjuntamente garantizan el alcance de las metas propuestas, todo ello tomando en consideración una alineación con la misión y la visión de la organización.

5.1 Perspectiva financiera.

A continuación se retoman cada uno de los objetivos de la perspectiva financiera con sus respectivas estrategias a emprender en aras de lograr el cumplimiento de los mismos.

Objetivo 1: Lograr un funcionamiento adecuado del manejo de efectivo dentro de la organización en cuanto a entradas y salidas del mismo.

Estrategias:

- Delegar las funciones de tesorería a una persona que se encargue específicamente de ello y que no tenga poder alguno sobre los registros contables.
- Establecer medidas oportunas para la conservación del efectivo, una de ellas se relaciona con la ejecución de arqueos de caja periódicos y preferiblemente sorpresivos por parte del administrador a la persona encargada de la tesorería.
- Estructurar una política de salidas de efectivo que implique el cumplimiento de un conducto regular para la realización de cualquier pago o compra, conllevando así a que se haga control dual sobre la circulación de los dineros.
- Tomando en cuenta la naturaleza de empresa familiar, se debe hacer una diferenciación entre las finanzas personales y las finanzas corporativas, para

así evitar improvisaciones y manejos indebidos que conlleven a un desorden de tipo administrativo.

- Al momento de hacer algunas compras puede llegar a ser necesario consultar mínimo tres alternativas en aras de lograr el máximo nivel de optimización de los recursos líquidos de la empresa.

Objetivo 2: Crear una política de incentivos que propenda retribuir aquellos esfuerzos adicionales que realizan los empleados.

Estrategias:

- Establecer un presupuesto razonable y determinar una fuente adecuada para la consecución de dichas compensaciones que permita que estas se hagan efectivas de manera adecuada con los menores contratiempos posibles.
- Crear los parámetros y condiciones bajo los cuales los empleados pueden acceder a un incentivo o bonificación. De la misma manera estandarizar los respectivos montos para cada acción generadora de bonificación.
- Establecer un control sobre la política de pagos de incentivos para que el pago de los mismos sea producto del cumplimiento apropiado de los requisitos necesarios y no algo que implique manejos inadecuados.

Objetivo 3: Continuar sus esfuerzos en pro de que la información contable sea de entera confianza para todas las partes interesadas y útil en la toma de decisiones.

Estrategias:

- Se debe mantener la información contable al día y acorde a los tiempos que establece la ley, en aras de evitar represamientos que conlleven a una ejecución inadecuada de determinados procesos.
- Propender por que la información contable sea completa y fidedigna para los usuarios internos lo que permite acceder a ella en cualquier momento con entera confianza en caso de ser necesario.
- Garantizar que los procesos contables y financieros estén de acuerdo a la normatividad legal, pues lo contrario a esto podría acarrear sanciones y multas que implican detrimento de los recursos empresariales.
- Evitar al máximo posible el cometer errores procedimentales en los procesos de registro o clasificación en la contabilidad.

Objetivo 4: Establecer una política de descuentos estructurada que estandarice variables como porcentajes y plazos límites.

Estrategias:

- Establecer la capacidad real que tiene la empresa para determinar la dimensión de la política de descuentos en aras de que no se vayan a obtener perjuicios en vez de beneficios.
- Los acuerdos de descuentos realizados en las ventas a crédito no deben ser de tipo verbal, se debe propender por crear documentos escritos que representen un acuerdo entre las partes el cual de ser violado por alguna de ella acaree sanciones.
- Crear y mantener actualizada una tabla de descuentos que incluya los montos de ventas susceptibles del beneficio, los plazos bajo los cuales se aplicará el mismo y los montos reales de dichas rebajas.
- Implantar los montos de venta, plazos de pago y valor del descuento para aquellos eventos que realizan los clientes que son grandes superficies (aniversarios, madrugones, trasnochones, etc.)

5.2 Perspectiva Cliente.

A continuación se mencionan cada uno de los objetivos de la perspectiva cliente con sus respectivas estrategias a emprender en aras de lograr el cumplimiento de los mismos.

Objetivo 1: Lograr que el producto sea ampliamente conocido por los distintos actores del mercado, en busca de alcanzar una recordación de marca por parte de los mismos.

Estrategias:

- Implementar campañas de publicidad y promoción del producto a través de los distintos medios de comunicación que están al alcance.
- Hacer fuerte presencia en las grandes superficies de las distintas ciudades con impulsadores y/o mercaderistas que hagan un contacto directo con el cliente en la presentación del producto.
- Manifestar una preocupación real por el bienestar del cliente y su complacencia con el producto.

Objetivo 2: Construir y consolidar un área encaminada al tratamiento de las necesidades de los clientes en la empresa, siguiendo y controlando las quejas y reclamos que son presentadas por los mismos.

Estrategias:

- Designar una persona encargada de las relaciones con los clientes.
- Crear e implementar estándares, metodologías y protocolos que indiquen las pautas a tener en cuenta al momento de tratar con el cliente.
- Instalar y sostener un canal de contacto mejor estructurado a través del cual el cliente pueda manifestar sus inquietudes y sea escuchado por parte de la empresa, garantizándole el debido proceso y la generación de una respuesta satisfactoria a su solicitud.
- Consolidar un registro histórico de las quejas presentadas y de todo el proceso de investigación y solución de las mismas, en aras de establecer principales causas de las mismas y métodos más efectivos de solución.

Objetivo 3: Lograr una constante evaluación a los niveles de satisfacción del cliente.

Estrategias:

- Establecer las pautas o ítems que serán medidos por parte de la empresa para obtener los datos requeridos en la evaluación del cliente.
- Implementar guías o formas de evaluación a los niveles de satisfacción de los clientes con respecto al producto.
- Conservar un registro histórico de las evaluaciones efectuadas en aras de establecer una comparación entre los distintos resultados obtenidos.

Objetivo 4: Llevar a cabo investigaciones de mercado que aporten elementos al lanzamiento de nuevos productos.

Estrategias:

- Seleccionar un equipo evaluador que se encargue de los procesos relacionados con examinar las distintas variables objeto de evaluación para el lanzamiento de nuevos productos.

- Analizar de manera concienzuda la situación actual del entorno y la posición en que se ubica la competencia versus el momento actual de la empresa, para establecer los parámetros de evaluación.
- Propender por obtener de dichas evaluaciones unos resultados claros y concisos que muestren de manera sustancial las tendencias del mercado, las demandas de los clientes y los movimientos de la competencia.

Objetivo 5: Elaborar promociones a los distintos clientes en función del monto de la compra que incentiven un aumento en la demanda de los productos.

Estrategias:

- Realizar de manera periódica rifas y sorteos de productos y otros en especial a los clientes minoristas que compran en las grandes superficies.
- Establecer fechas especiales propias de la empresa en las cuales se haga viable el establecimiento de promociones, del mismo modo las promociones pueden otorgarse en adherencia a las fechas especiales de las grandes superficies.
- Implementar reglas de promoción por compras al por mayor a los clientes mayoritarios representados en las grandes superficies, en aras de incentivar las compras de grandes volúmenes por parte de los mismos.
- Determinar un día específico de la semana para realizar descuentos y promociones en el punto de venta propio ubicado en sus instalaciones.

5.3 Perspectiva Procesos Internos.

A continuación se enlistan cada uno de los objetivos de la perspectiva procesos internos con sus respectivas estrategias a emprender en aras de lograr el cumplimiento de los mismos.

Objetivo 1: Llevar a cabo un seguimiento al desempeño individual de los operarios.

Estrategias:

- Analizar las labores diarias de los operarios con el fin de determinar aspectos clave que serán objeto de seguimiento.
- Establecer pautas que serán la hoja de ruta en el proceso de evaluación del desempeño individual de los operarios.

- Propender por obtener unos resultados claros y útiles en las evaluaciones realizadas, en la medida en que reflejen la realidad y permitan una adecuada toma de decisiones.
- Conservar un registro histórico de los procesos de evaluación al desempeño de los empleados, los cuales puedan ser consultados de manera posterior en la medida en que sea necesario.

Objetivo 2: Desarrollar e implementar programas de mantenimiento preventivo de los distintos activos fijos.

Estrategias:

- En primera medida es pertinente tener un censo exacto de cada uno de los elementos que hacen parte de la propiedad, planta y equipo de la organización.
- Implementar tablas y esquemas donde se rotulen cada uno de los activos fijos de la organización y su periodo estándar para la ejecución del mantenimiento preventivo.
- Establecer canales de comunicación en los cuales los empleados puedan reportar de manera oportuna cualquier anomalía que llegase a presentar alguno de los elementos de la propiedad, planta y equipo.

Objetivo 3: Elaborar planes de incentivos dirigidos a los operarios con el fin de incrementar la productividad por parte de los mismos.

Estrategias:

- Consultar con el área financiera la disponibilidad de recursos para la posterior ejecución de los planes de beneficios.
- Establecer los parámetros bajo los cuales los empleados pueden ser merecedores de las bonificaciones en cuestión.
- Encaminar esfuerzos para que el aumento en la productividad de los empleados no implique de manera paralela una disminución de la calidad del producto, derivada del afán de fabricar en cantidad para bonificar.

Objetivo 4: Implementar programas que coloquen atento cuidado sobre los requerimientos de tecnología más adecuados para las necesidades de la organización.

Estrategias:

- Examinar de manera periódica la capacidad instalada de la empresa y el nivel de utilización de la misma tomando como base los niveles de producción y demanda.
- Analizar con juicio la situación del entorno y la competencia en cuanto a adelantos tecnológicos para determinar la posición actual de la organización con respecto al exterior.
- Llevar a cabo proyecciones de los niveles de producción para determinar los momentos en los que será necesario acudir a la renovación tecnológica y a la reposición de activos fijos.
- Propender que los insumos tecnológicos a adquirir sean lo más avanzados posibles y acordes a las particularidades de la organización.
- Vigilar de manera atenta que los activos fijos de la empresa no sean subutilizados evitando así aumentos innecesarios e inadecuados de los costos.

5.4 Perspectiva Formación y Crecimiento.

A continuación se enuncian cada uno de los objetivos de la perspectiva formación y desarrollo con sus respectivas estrategias a emprender en aras de lograr el cumplimiento de los mismos.

Objetivo 1: Independizar el área de talento humano, la cual actualmente se halla ligada al área financiera en aras de obtener autonomía que le permita marcar su propio derrotero, permitiendo colocar serio cuidado sobre las cuestiones relacionadas con el capital humano de la empresa.

Estrategias:

- Designar a una persona o entidad encargada de las cuestiones inherentes al tratamiento del talento humano, quien sea la cabeza visible del área y se haga responsable de todos los procesos que allí se generan.
- Llevar a cabo una modificación al esquema organizacional de la empresa, donde el talento humano se muestre como un apartado autónomo dentro del funcionamiento de la empresa.
- Definir y estructurar cada una de las funciones correspondientes al área, y definir cada una de las funciones de los puestos a contratar.

Objetivo 2: Ejecutar procesos de selección y contratación de personal que sean acordes a los requerimientos de las distintas áreas y de la organización en

general, buscando que las personas que tomen posesión de determinado cargo sean las más idóneas para llevar a cabo el mismo.

Estrategias:

- Se debe tener una base de datos de hojas de vida con posibles candidatos a las distintas vacantes la cual puede ser utilizada en determinado momento.
- Tener claridad acerca de las particularidades y exigencias del cargo a ocupar.
- Definir perfiles y requisitos de los candidatos a ocupar la vacante.
- Implementar pruebas psicológicas y psicotécnicas que permitan determinar los diferentes aspectos que guíen el correcto desempeño de las personas bajo determinadas situaciones.
- Estipular un periodo de prueba para el candidato seleccionado a la vacante en el cual se determina la capacidad de este para ejercer la labor.
- Llevar un registro histórico de los procesos de selección en aras de conservar información clara que pudiera ser necesaria a futuro.

Objetivo 3: Construir un manual de convivencia al interior de la organización que dé a conocer a los empleados todo el marco normativo que deben tener en cuenta para su comportamiento dentro de la empresa y fuera de ella actuando como representantes de la misma.

Estrategias:

- Determinar qué valores y que elementos de la moral serán tenidos en cuenta en la composición de dicho manual.
- Concertar con los empleados aspectos donde haya divergencia en aras de llegar a acuerdos que permitan una sana convivencia.
- Estipular las causales que podrían acarrear sanciones disciplinarias, derivado de faltas al manual de convivencia y la composición e intensidad de estas últimas.
- Inculcar un sentido de pertenencia en los empleados para que asuman dicho manual como parte de su labor empresarial y no como una carga impositiva.

Objetivo 4: Realizar anualmente la evaluación de desempeño de los empleados en aras de establecer el aporte individual y el nivel de compromiso que cada uno de ellos tiene para la consecución de la estrategia general de la organización.

Estrategias:

- Analizar las labores de cada uno de los empleados con el fin de determinar aspectos clave que serán objeto de seguimiento del aporte individual.
- Establecer pautas y estándares de calificación que serán la hoja de ruta en el proceso de evaluación del desempeño individual de los empleados.
- Propender por obtener unos resultados claros y útiles en la medida en que reflejen la realidad y permitan una adecuada toma de decisiones.
- Llevar a cabo procesos de retroalimentación donde de manera concienzuda se le notifique a los empleados los resultados de las evaluaciones con los diversos aspectos a mejorar, dejando en firme un acta de compromiso donde con fechas estipuladas se determinen las acciones encaminadas a la mejora.

Objetivo 5: Realizar anualmente encuesta sobre clima organizacional para determinar el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a ambiente laboral se refiere y tomar los correctivos necesarios.

Estrategias:

- Observar de manera atenta el comportamiento de los empleados en sus operaciones de rutina para determinar aspectos clave a tener en cuenta en el proceso de evaluación del clima organizacional.
- Construir el respectivo formulario de encuesta con las preguntas adecuadas propendiendo que las mismas aporten información suficiente y de calidad que permita tomar los correctivos del caso.
- Garantizar absoluta reserva y confidencialidad a los implicados en la evaluación para que estos se sientan libres de expresar lo que piensan y no se cohíban de mencionar aspectos importantes.
- Consolidar los resultados obtenidos, haciendo un análisis a los mismos que permita la implementación de medidas tendientes a la mejora de las falencias detectadas.

Objetivo 6: Crear un plan de atención de emergencias y desastres naturales, con el fin de estar preparados ante la ocurrencia de una eventualidad.

Estrategias:

- Documentarse con artículos y normatividades relacionadas con la materia lo que permite tener una fundamentación acerca de la labor a ejecutar.
- Definir un equipo encargado de los procesos de evacuación, donde haya un coordinador, un brigadista y un evacuador. Este equipo debe recibir capacitación constante en funciones de primeros auxilios y rescate en situaciones de riesgo por desastres.
- Delimitar rutas de evacuación, salidas de emergencia, extintores, botiquines, y demás utensilios que se requieren para el manejo de una situación de emergencia.
- Señalizar de manera clara las rutas de escape y los puntos de encuentro en aras de transmitir claridad a los ocupantes de la edificación durante la ocurrencia de un desastre.
- Parametrizar un protocolo de evacuación donde los encargados sepan de antemano como deben actuar al presentarse una determinada emergencia.
- Documentar todo lo anteriormente mencionado en un escrito que pueda ser conservado y consultado en el momento en que se considere necesario.

Objetivo 7: Empezar esfuerzos encaminados a la realización de actividades relacionadas con la salud ocupacional y el bienestar integral de los empleados.

Estrategias:

- Documentarse en cuanto a los requerimientos que posee la empresa en materia de salud ocupacional.
- Evaluar la parte actitudinal y aptitudinal de los empleados en aras de determinar puntos clave que deben ser tenidos en cuenta por los programas de bienestar del empleado.
- Implementar medidas y actividades que propendan por el sano esparcimiento y la amena convivencia de los empleados tanto en la ejecución de sus labores como por fuera de las mismas.
- Llevar a cabo charlas y conferencias dirigidas a mantener la motivación y autoestima de cada uno de los miembros de la organización.

- Ejecutar tareas de chequeo al estado de salud de los empleados, vigilando aspectos como postura en el puesto de trabajo, niveles de estrés, análisis de puestos de trabajo, carga de las funciones y los horarios, con el fin de evitar posibles enfermedades que conlleven a una disminución de la capacidad productiva de los empleados y la generación de una carga impositiva de la empresa.

De manera sintetizada tomando en cuenta lo anteriormente mencionado es posible declarar que las estrategias poseen marcada importancia, puesto que en ellas radica la parte ejecutoria del proceso de funcionamiento del modelo de CMI, ellas guardan cada una de las actividades, labores y tareas que deben desarrollarse de manera aplicada para obtener un cumplimiento efectivo de los objetivos planteados por la organización en cada perspectiva, y por ende el cumplimiento integral de la misión y la visión, con lo cual se procederá a dar paso al siguiente capítulo en el cual se define y describe una serie de indicadores que ayudarán a la medición del nivel de cumplimiento de los objetivos planteados y por consiguiente el alcance de las estrategias planteadas.

6. INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LAS PERSPECTIVAS DEL CMI.

El presente capítulo tiene como propósito la definición y descripción de una serie de indicadores que permitirán efectuar una medición y seguimiento de la ejecución de cada uno de los objetivos trazados para las perspectivas del modelo de CMI y por ende de la efectividad de las estrategias que se plantearon como hoja de ruta a seguir en el capítulo anterior. Aquí se procede a analizar de manera integral cada uno de los objetivos estructurados en aras de establecer desde que puntos de vista estos son medibles cuantificablemente y de qué manera pueden representarse los resultados de dichas mediciones.

A continuación se procederá a detallar una serie de indicadores que se emplearán para cada una de las cuatro perspectivas:

6.1 Perspectiva Financiera.

Objetivo 1: Lograr un funcionamiento adecuado del manejo de efectivo dentro de la organización en cuanto a entradas y salidas del mismo.

Objetivo 2: Crear una política de incentivos que propenda retribuir aquellos esfuerzos adicionales que realizan los empleados.

Objetivo 3: Continuar sus esfuerzos en pro de que la información contable sea de entera confianza para todas las partes interesadas y útil en la toma de decisiones.

Objetivo 4: Establecer una política de descuentos estructurada que estandarice variables como porcentajes y plazos límites.

6.1.1 Indicadores para el objetivo 1.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Cantidad de arqueos de caja realizados en un periodo determinado de tiempo.
- Nivel de salidas de efectivo realizadas bajo el conducto regular.
- Monto de las transacciones de tipo personal realizadas por el propietario con recursos de la empresa.

- Nivel de cotizaciones efectuadas antes de las compras que requieran este proceso.

6.1.2 Indicadores para el objetivo 2.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Nivel de utilidad generado con la aplicación de incentivos versus monto de los incentivos otorgados.
- Nivel de cumplimiento de los requisitos necesarios para acceder a las bonificaciones.
- Nivel de cumplimiento de los pagos de incentivos por parte de la empresa.

6.1.3 Indicadores para el objetivo 3.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Nivel de cumplimiento con los tiempos estipulados por la ley en la presentación de informes financieros y tributarios.
- Nivel de cumplimiento de la información contable con los esquemas planteados por ley.
- Nivel de errores detectados en los procesos contables durante un periodo de tiempo determinado.

6.1.4 Indicadores para el objetivo 4.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Nivel de utilidad generada con la asignación de descuentos versus monto de los descuentos otorgados.
- Cantidad de descuentos estipulados en documento escrito.
- Nivel de descuentos asignados bajo el cumplimiento pleno de los requisitos formales.

De manera adicional a los indicadores previamente mencionados, se propone la implementación de una serie de razones financieras ampliamente conocidas en el medio, las cuales no están de más dentro del aparataje de la organización, en aras de obtener un beneficio relacionado con la mejora en el desempeño administrativo y financiero del ente económico y un seguimiento y control más eficaz del funcionamiento del capital de la empresa. De la misma manera, todos estos indicadores y razones son de gran ayuda dentro de las labores de análisis financiero, el cual es una herramienta útil dentro de los procesos de toma de decisiones. Dichas razones se agrupan en las siguientes categorías:

Razones de liquidez: miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de activos líquidos, más no a la capacidad de generación de efectivo. Algunos ejemplos de este tipo de razones son las siguientes⁹⁴:

- Razón corriente o circulante= activo corriente/pasivo corriente.
- Prueba acida= (activo corriente-\$ inventario)/pasivo corriente.
- Ciclo de caja o ciclo operativo= días de CxC + días de inventarios – días de CxP.

Razones de endeudamiento o apalancamiento: miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio). Son ejemplos de este tipo de razones las siguientes⁹⁵:

- Razón de deuda o nivel de endeudamiento= pasivo total/activo total.
- Nivel de endeudamiento en el corto plazo= pasivo corriente/pasivo total.
- Cobertura de los intereses= utilidad operativa/intereses pagados.
- Leverage financiero= obligaciones financieras/patrimonio.
- Leverage total= total pasivo/patrimonio.

⁹⁴SANCHEZ, Inocencio. Razones o índices financieros. [en línea]. Disponible en: <http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf> [fecha de consulta 8 de enero de 2014].

⁹⁵ Ibíd.

Razones de productividad o eficiencia: evalúan la habilidad con la cual la empresa (o la gerencia) utiliza los recursos de que dispone. Las más conocidas son las siguientes⁹⁶:

- Rotación de cuentas por cobrar= ventas a crédito / CxC promedio. Las CxC promedio son iguales a: $(\text{CxC año 1} + \text{CxC año 2})/2$.
- Días de cuentas por cobrar= $365/\text{rotación en veces}$.
- Rotación de inventarios= costo de venta/inventario promedio. El inventario promedio es igual a: $(\text{inventario año 1} + \text{inventario año 2})/2$.
- Días de inventarios= $365/\text{rotación veces}$.
- Rotación de cuentas por pagar= compras MP/CxP promedio. Compras MP es igual a: $(\text{costo de ventas} + \text{inventario final MP} - \text{Inventario inicial MP})/\text{compras MP}$.
- Días de cuentas por pagar= $365/\text{rotación veces}$.
- Rotación de los activos o razón de productividad= ventas/activos totales.

Razones de rentabilidad: miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles. Por esta definición, la mayoría de ejemplos tienen que ver con la relación de la utilidad neta con ciertos elementos de los estados financieros⁹⁷.

- Margen bruto= utilidad bruta/ventas netas.
- Margen operativo= utilidad operacional/ventas netas.
- Margen neto= utilidad neta/ ventas netas.
- Rentabilidad sobre los activos= utilidad operativa/activos totales.
- Rentabilidad sobre el patrimonio= utilidad antes de impuesto/patrimonio.
- Índice Dupont= rotación de los activos*margen neto.

⁹⁶ Ibíd.

⁹⁷ Ibíd.

- Valor económico agregado (EVA)= OUDI – (activos operacionales*costo de capital). OUDI (utilidad operativa después de impuestos).

Una vez planteadas las anteriores razones financieras se da continuación al planteamiento de indicadores para la siguiente perspectiva.

6.2 Perspectiva Cliente.

Objetivo 1: Lograr que el producto sea ampliamente conocido por los distintos actores del mercado, en busca de alcanzar una recordación de marca por parte de los mismos.

Objetivo 2: Construir y consolidar un área encaminada al tratamiento de las necesidades de los clientes en la empresa, siguiendo y controlando las quejas y reclamos que son presentadas por los mismos.

Objetivo 3: Buscar una constante evaluación a los niveles de satisfacción del cliente.

Objetivo 4: Llevar a cabo investigaciones de mercado que aporten elementos al lanzamiento de nuevos productos.

Objetivo 5: Elaborar promociones a los distintos clientes en función del monto de la compra que incentiven un aumento en la demanda de los productos.

6.2.1 Indicadores para el objetivo 1.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Cantidad de encuestas practicadas a los clientes, porcentaje de respuestas obtenidas, cantidad de ventas alcanzadas, cantidad y porcentaje de clientes satisfechos en determinados segmentos del mercado en las cuales se mida la preferencia o nivel de recordación del producto de Lácteos Tuluá-Queso Monteloro. Los resultados obtenidos deben compararse con encuestas anteriores.
- Nivel de ventas en las grandes superficies o puntos de venta con presencia de mercaderistas versus nivel de ventas en las grandes superficies o puntos de venta sin presencia de mercaderistas.
- Nivel de satisfacción de los clientes medido a partir de un contacto hecho con los mismos a través de encuestas telefónicas y otros medios.

6.2.2 Indicadores para el objetivo 2.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Comparación entre la cantidad de reclamaciones recepcionadas y la cantidad de reclamaciones recibidas y gestionadas.
- Variación en la cantidad de reclamaciones recibidas en distintos periodos.

6.2.3 Indicadores para el objetivo 3.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Ponderación de los resultados de las evaluaciones realizadas a los clientes en cuanto al nivel de satisfacción del producto.
- Comparación entre los datos que arrojan las evaluaciones realizadas a los clientes en distintos periodos de tiempo.

6.2.4 Indicadores para el objetivo 4.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Comparación entre la cantidad de productos ofertados de los principales competidores y la cantidad de productos ofertados por la organización.
- Cantidad de ideas para la creación de nuevos productos generadas en base a la información obtenida en los procesos de investigación.

6.2.5 Indicadores para el objetivo 5.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Nivel de ventas generado en aquellos puntos de comercio donde se han realizado las rifas y los sorteos.
- Comparación entre el nivel de ventas obtenido en días de promoción y el nivel de ventas generado en días donde no hay promoción, haciendo énfasis sobre el nivel de utilidad producido en ambas situaciones.

- Volumen de compras de las grandes superficies con otorgación de promociones versus volumen de compras de las grandes superficies sin el beneficio de promociones.
- Comparación entre el nivel de ingresos generados en el punto de venta en el día de promoción y el nivel de ingresos promedio generado en los demás días de la semana.

6.3 Perspectiva Procesos Internos.

Objetivo 1: Llevar a cabo un seguimiento al desempeño individual de los operarios.

Objetivo 2: Desarrollar e implementar programas de mantenimiento preventivo de los distintos activos fijos.

Objetivo 3: Elaborar planes de incentivos dirigidos a los operarios con el fin de incrementar la productividad por parte de los mismos.

Objetivo 4: Implementar programas que coloquen atento cuidado sobre los requerimientos de tecnología más adecuados para las necesidades de la organización.

6.3.1 Indicadores para el objetivo 1.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Comparación entre la cantidad de productos elaborados sin errores a nivel individual y grupal entre distintos periodos de tiempo.
- Comparación entre los niveles de productividad de los resultados de producción individual y grupal entre distintos periodos de tiempo.

6.3.2 Indicadores para el objetivo 2:

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Cantidad de reparaciones preventivas efectuadas a los activos fijos en un periodo dado de tiempo.
- Cantidad de reparaciones correctivas efectuadas a los activos fijos en un lapso específico de tiempo.

6.3.3 Indicadores para el Objetivo 3.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Cantidad de empleados que cumplen con las exigencias requeridas para acceder a los incentivos.
- Cantidad de productos elaborados sin bonificaciones versus cantidad de productos elaborados con bonificaciones.
- Cantidad de productos defectuosos que se han elaborado bajo estímulo de bonificación versus cantidad de productos defectuosos que se han elaborado sin estímulo de bonificación

6.3.4 Indicadores para el Objetivo 4.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Porcentaje de utilización de la maquinaria y equipo en relación a la capacidad instalada de la organización.
- Porcentaje de vida útil utilizado de los elementos de propiedad, planta y equipo, para determinar nivel de desgaste de los mismos.

6.4 Perspectiva Formación y Crecimiento.

Objetivo 1: Independizar el área de talento humano, la cual actualmente se halla ligada al área financiera en aras de obtener autonomía que le permita marcar su propio derrotero, permitiendo colocar serio cuidado sobre las cuestiones relacionadas con el capital humano de la empresa.

Objetivo 2: Ejecutar procesos de selección y contratación de personal que sean acordes a los requerimientos de las distintas áreas y de la organización en general, buscando que las personas que tomen posesión de determinado cargo sean las más idóneas para llevar a cabo el mismo.

Objetivo 3: Construir un manual de convivencia al interior de la organización que dé a conocer a los empleados todo el marco normativo que deben tener en cuenta para su comportamiento dentro de la empresa y fuera de ella actuando como representantes de la misma.

Objetivo 4: Realizar anualmente la evaluación de desempeño de los empleados en aras de establecer el aporte individual y el nivel de compromiso que cada uno de ellos tiene para la consecución de la estrategia general de la organización.

Objetivo 5: Realizar anualmente encuesta sobre clima organizacional para determinar el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a ambiente laboral se refiere y tomar los correctivos necesarios.

Objetivo 6: Crear un plan de atención de emergencias y desastres naturales, con el fin de estar preparados ante la ocurrencia de una eventualidad.

Objetivo 7: Empezar esfuerzos encaminados a la realización de actividades relacionadas con la salud ocupacional y el bienestar integral de los empleados.

6.4.1 Indicadores para el objetivo 1.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Cantidad de tareas realizadas de manera autónoma por el área de recursos humanos.
- Percepción de los empleados hacia la capacidad de gestión de su área de talento humano, medida a partir de encuestas.

6.4.2 Indicadores para el objetivo 2.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Cantidad de personal contratado a partir de la base de datos de hojas de vida, habiendo surtido el respectivo proceso de selección.
- Resultados de las pruebas psicotécnicas ejecutadas con los aspirantes a ocupar un cargo.
- Rendimiento y desempeño del nuevo empleado durante su periodo de prueba, determinando del mismo modo el éxito del proceso de selección.
- Comparación de los resultados de los procesos de selección para un cargo en cuestión en distintos periodos de tiempo, en aras de determinar la efectividad del proceso.

6.4.3 Indicadores para el objetivo 3.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Nivel de sanciones cometidas por los empleados como incumplimiento al manual de convivencia.
- Nivel de aceptación de los empleados para con el manual de convivencia.

6.4.4 Indicadores para el objetivo 4.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Cantidad de factores clave rescatados del análisis a las labores individuales de los empleados.
- Nivel de utilidad y valor agregado generado por los resultados de las evaluaciones, lo que se obtiene con las mejorías mostradas por los empleados luego de las labores de retroalimentación.
- Nivel de compromiso individual y colectivo por parte de los empleados hacia el cumplimiento de la estrategia general de la organización.

6.4.5 Indicadores para el objetivo 5.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Comparación de las cifras obtenidas de clima organizacional obtenidas entre distintos periodos de tiempo.
- Nivel de clima organizacional generado luego de la socialización de los resultados y la retroalimentación individual del plan de mejoras.

6.4.6 Indicadores para el objetivo 6.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Cantidad de capacitaciones anuales dictadas al personal delegado de los procesos de atención de emergencias o desastre natural.

- Cantidad de implementos y utensilios con los que cuenta la organización para la atención de una posible emergencia o desastre natural.
- Nivel de cumplimiento con los estándares y normas técnicas para atención de emergencias y desastres naturales.
- Tiempo de evacuación de la edificación durante la ocurrencia de una emergencia o desastre natural obtenido a partir de simulaciones programadas.

6.4.7 Indicadores para el objetivo 7.

Para medir el nivel de cumplimiento de éste objetivo se han planteado los siguientes indicadores:

- Resultados obtenidos de las evaluaciones a la parte actitudinal y aptitudinal de los empleados.
- Cantidad de actividades implementadas en pro del bienestar de los empleados y nivel de participación de estos en dichos espacios.
- Nivel de motivación y entusiasmo manifestado por los empleados luego de la recepción de charlas y talleres.
- Nivel de bienestar general de los empleados, ponderando los resultados obtenidos en la medición individual de aspectos como el nivel de estrés, estado de salud, intensidad de las jornadas, posturas en el sitio de trabajo, etc.
- Nivel de aceptación de los empleados con respecto a las actividades implementadas de salud ocupacional que propenden su bienestar general.

Cuadro 7. Resumen del proceso de construcción del CMI para Lácteos Tuluá - Queso Monteloro.

RESUMEN DEL CMI PARA LA EMPRESA LÁCTEOS TULUÁ-QUESO MONTELORO.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDUCTORES	ESTRATEGIAS	INDICADORES
FINANCIERA	Objetivo Nro. 1. -Funcionamiento adecuado del manejo de efectivo.	-Control adecuado a los flujos de efectivo.	Estrategias para el objetivo Nro. 1. -Delegar a un encargado de tesorería. -Ejecutar Arqueos de caja periódicos. -Políticas de salidas de efectivo. -Diferenciación entre finanzas personales y corporativas. -Realizar varias cotizaciones por compra.	Indicadores para el objetivo Nro. 1. -Cantidad de arqueos de caja realizados. -Nivel de salidas de efectivo bajo el conducto regular. -Monto de las transacciones de tipo personal con recursos de la empresa. -Nivel de cotizaciones efectuadas antes de las compras.
	Objetivo Nro. 2. -Creación política de incentivos.	-Mayor compromiso por parte del empleado.	Estrategias para el objetivo Nro. 2. -Establecimiento de presupuesto para política de incentivos. -Crear parámetros, condiciones y montos de bonificación. -Ejercer control sobre la política de pagos.	Indicadores para el objetivo Nro. 2. -Nivel de utilidad con incentivos versus monto de los incentivos otorgados. -Nivel de cumplimiento de requisitos para bonificaciones. -Nivel de cumplimiento de los pagos de incentivos.
	Objetivo Nro. 3. -Información contable confiable y útil.	-Información financiera de calidad.	Estrategias para el objetivo Nro. 3. -Conservar Información contable actualizada. -Garantizar que los procesos contables y financieros estén de acuerdo a la normatividad legal. -Evitar errores en digitación de la contabilidad.	Indicadores para el objetivo Nro. 3. -Nivel de cumplimiento de los tiempos en la presentación de informes financieros y tributarios. -Nivel de cumplimiento de la información contable. -Nivel de errores detectados en los procesos contables durante un periodo de tiempo determinado.

	Objetivo Nro. 4. -Creación de política de descuentos.	-Negociaciones organizadas en cuanto a descuentos.	Estrategias para el objetivo Nro. 4. -Establecer la capacidad real de la empresa para el otorgamiento de descuentos. -Acuerdos de descuentos de forma escrita. -Crear tabla que establezca montos, plazos y rebajas.	Indicadores para el objetivo Nro. 4. -Nivel de utilidad generada con descuentos versus monto de los descuentos otorgados. -Cantidad de descuentos estipulados en documento escrito. -Nivel de descuentos asignados bajo el cumplimiento de los requisitos formales.
CLIENTES	Objetivo Nro. 1. -Lograr mayor recordación de marca.	-Consolidación de marca.	Estrategias para el objetivo Nro. 1. -Implementar campañas de promoción del producto. -Incremento de impulsadoras y/o mercaderistas. -Complacer al cliente en cuanto al producto.	Indicadores para el objetivo Nro. 1. -Cantidad de encuestas practicadas a los clientes para medir preferencia o recordación. -Nivel de ventas en las grandes superficies. - Nivel de satisfacción de los clientes.
	Objetivo Nro. 2 -Consolidación de un área encargada de quejas y reclamos.	-Autonomía del área de clientes.	Estrategias para el objetivo Nro. 2 -Designar un encargado de las relaciones con los clientes. -Creación e implementación de estándares, metodologías y protocolos para el trato con el cliente. -Creación de canal de contacto directo con el cliente. -registro, solución y seguimiento a las quejas presentadas por los clientes.	Indicadores para el objetivo Nro. 2. -Cantidad de reclamaciones recepcionadas versus cantidad de reclamaciones recibidas y gestionadas. -Variación de la cantidad de reclamaciones recepcionadas entre distintos periodos.

	Objetivo Nro. 3. -Evaluación constante al nivel de satisfacción del cliente.	-Pleno conocimiento de las necesidades del cliente.	Estrategias para el objetivo Nro. 3. -Establecer los ítems para la evaluación de la satisfacción del cliente. -Desarrollo de guías de evaluaciones a la satisfacción del cliente. -Conservar histórico de evaluaciones en aras de efectuar análisis comparativos.	Indicadores para el objetivo Nro. 3. -Ponderación de los resultados de las evaluaciones realizadas. -Comparación entre los datos que arrojan las evaluaciones realizadas a los clientes en distintos periodos de tiempo.
	Objetivo Nro. 4. -Investigaciones de mercado para lanzamiento de nuevos productos.	-Innovación en productos.	Estrategias para el objetivo Nro. 4. -Conformar equipo evaluador de nuevos productos. -Establecer parámetros de evaluación teniendo en cuenta la situación actual de la empresa vs la competencia. -Determinar las tendencias del mercado.	Indicadores para el objetivo Nro. 4. -Comparación entre la cantidad de productos ofertados por los principales competidores y la cantidad de productos ofertados por la empresa. -cantidad de ideas para la creación de nuevos productos generadas en base a la información de los procesos de investigación.
	Objetivo Nro. 5. -Creación de esquema de promociones.	-Aumento en el nivel de ventas.	Estrategias para el objetivo Nro. 5. -Realización de rifas y sorteos en establecimientos. -Determinar fechas especiales para el establecimiento de promociones. -Establecimiento de promociones por compras al por mayor. -Realización de descuentos en días específicos en el punto de venta propio.	Indicadores para el objetivo Nro. 5. -Nivel de ventas generado en donde se han realizado las rifas y los sorteos. -Comparación entre el nivel de ventas en días de promoción y el nivel de ventas en días de no promoción. -Volumen de compras con otorgación de promociones versus volumen de compras sin el beneficio de promociones. -Comparación entre el nivel de ingreso en el punto de venta en el día de promoción y el nivel de ingresos en los demás días.

PROCESOS INTERNOS	Objetivo Nro. 1. -Seguimiento al desempeño de los operarios.	-Medición del rendimiento de los operarios.	Estrategias para el objetivo Nro. 1. -Análisis de labores diarias de operarios. -Establecimiento de pautas para evaluación individual. -Obtención de resultados claros en las evaluaciones. -Conservación de los datos históricos de evaluaciones.	Indicadores para el objetivo Nro. 1. -Comparación entre la cantidad de productos elaborados sin errores a nivel individual y grupal entre distintos periodos de tiempo. -Comparación entre los niveles de productividad de los resultados de producción individual y grupal entre distintos periodos de tiempo.
	Objetivo Nro. 2. -Diseñar programas de mantenimiento preventivo para activos fijos.	-Buen funcionamiento de los activos fijos.	Estrategias para el objetivo Nro. 2 -Realizar censo de los activos fijos de la organización. -Utilización de rótulos para los activos fijos. -Establecer canales de comunicación para reporte de anomalías.	Indicadores para el objetivo Nro. 2. -Cantidad de reparaciones preventivas a los activos fijos. -Cantidad de reparaciones correctivas efectuadas a los activos fijos.
	Objetivo Nro. 3. -Elaborar planes de incentivos para incremento de la productividad.	-Aumento en la productividad de los operarios.	Estrategias para el objetivo Nro. 3 -Ejecución de planes de beneficios. -Parametrizar los requisitos de acceso a beneficios. -Mantener los niveles de productividad sin alterar la calidad.	Indicadores para el objetivo Nro. 3. -Cantidad de empleados que cumplen con las exigencias requeridas para acceder a los incentivos. -Cantidad de productos elaborados sin bonificaciones versus la cantidad de productos elaborados con bonificaciones.. -Cantidad de productos defectuosos que se han elaborado bajo estímulo de bonificación versus cantidad de productos defectuosos que se han elaborado sin estímulo de bonificación.

	Objetivo Nro. 4. -Vigilar los requerimientos de tecnología.	-Tecnología de vanguardia.	Estrategias para el objetivo Nro. 4. -Análisis a la capacidad instalada. -Análisis del entorno y la competencia en materia tecnológica. -Proyectar los niveles de producción para renovación tecnológica. -Adquirir tecnología acorde a las necesidades del ente. -Evitar subutilización de los activos fijos.	Indicadores para el objetivo Nro. 4. -Porcentaje de utilización de la maquinaria en relación con la capacidad instalada. -Porcentaje de vida útil utilizado de los activos fijos para determinar desgaste de los mismos.
FORMACION Y CRECIMIENTO	Objetivo Nro. 1. -Independizar el área de talento humano.	-Autonomía en el área de talento humano.	Estrategias para el objetivo Nro. 1 -Designación de un encargado del área y sus necesidades. -Autonomía del área de talento humano. -Definición de funciones del área.	Indicadores para el objetivo Nro. 1. -Cantidad de tareas realizadas de manera autónoma por el área. -Percepción de los empleados hacia la capacidad de gestión del área.
	Objetivo Nro. 2. -Ejecutar procesos adecuados de selección y contratación de personal.	-Selección adecuada de personal.	Estrategias para el objetivo Nro. 2. - Creación de base de datos de hojas de vida. -Claridad de los requisitos de cada cargo. -Definición de perfiles y requisitos de candidatos. -Implementación de pruebas psicológicas y psicotécnicas. -Constitución de periodos de prueba. -Creación de registros históricos en procesos de selección.	Indicadores para el objetivo Nro. 2. -Nivel de consulta de la base de datos de hojas de vida. -Resultados de las pruebas psicotécnicas. -Rendimiento y desempeño del nuevo empleado durante su periodo de prueba. -Comparación de los resultados de los procesos de selección en distintos periodos de tiempo.

	Objetivo Nro. 3 -Creación del Manual de Convivencia para la empresa.	-Consolidación del sentido de pertenencia en los empleados.	Estrategias para el objetivo Nro. 3. -Determinación de los componentes del manual. -Propiciar la generación de acuerdos entre los miembros. -Definir causales de sanciones por faltas al manual. -Inculcar sentido de pertenencia a los empleados.	Indicadores para el objetivo Nro. 3. -Nivel de sanciones cometidas por los empleados como incumplimiento al manual de convivencia. -Nivel de aceptación de los empleados para con el manual de convivencia.
	Objetivo Nro. 4. -Realizar evaluación de desempeño.	-Incremento del compromiso de los empleados hacia la estrategia organizacional.	Estrategias para el objetivo Nro. 4. -Determinar aspectos clave para la evaluación. -Establecimiento de estándares de calificación. -Obtención de resultados claros y confiables. -Realizar procesos de retroalimentación y actas de compromiso.	Indicadores para el objetivo Nro. 4. -Cantidad de factores clave rescatados del análisis a las labores individuales de los empleados. -Nivel de utilidad y valor agregado generado por los resultados de las evaluaciones. -Nivel de compromiso individual y colectivo por parte de los empleados hacia el cumplimiento de la estrategia.
	Objetivo Nro. 5. -Realizar encuesta sobre clima organizacional.	-Sostenimiento de unas buenas relaciones entre los empleados.	Estrategias para el objetivo Nro. 5. -Determinación de aspectos clave a evaluar. -Creación de formularios de encuesta. -Garantías de absoluta reserva. -Consolidación y análisis de los resultados obtenidos.	Indicadores para el objetivo Nro. 5. -Comparación de las cifras obtenidas de clima organizacional obtenidas entre distintos periodos de tiempo. -Nivel de clima organizacional generado luego de la socialización de los resultados y la retroalimentación individual del plan de mejoras.

	Objetivo Nro. 6. -Creación de un plan de atención a emergencias y desastres.	-Elementos necesarios para enfrentar desastres y emergencias.	Estrategias para el objetivo Nro. 6. -Documentarse en relación a los planes de emergencia. -Definición de un equipo encargado de los procesos de evaluación. -Definición de los parámetros y elementos de evacuación. -Señalización de las rutas de escape y puntos de encuentro. -Determinar protocolo de evacuación. -Documentación de dicho proceso para consulta posterior.	Indicadores para el objetivo Nro. 6. -Cantidad de capacitaciones anuales dictadas al personal de atención de emergencias y desastres naturales. -Cantidad de implementos y utensilios para la atención de una posible emergencia o desastre natural. -Nivel de cumplimiento de estándares y normas para atención de emergencias y desastres naturales. -Tiempo de evacuación a partir de simulaciones programadas.
	Objetivo Nro. 7. -Emprender actividades de salud ocupacional.	-Empleados en óptimas condiciones.	Estrategias para el objetivo Nro. 7. -Documentación en materia de salud ocupacional. -Evaluación actitudinal y aptitudinal al empleado. -Implementar medidas tendientes al sano esparcimiento. -Charlas y conferencias de motivación. -Chequeos periódicos al estado de salud de los empleados.	Indicadores para el objetivo Nro. 7. -Resultados obtenidos de las evaluaciones a los empleados. -Cantidad de actividades implementadas y nivel de participación en dichos espacios. -Nivel de motivación y entusiasmo luego de la recepción de charlas y talleres. -Nivel de bienestar general de los empleados. -Nivel de aceptación de los empleados con respecto a las actividades implementadas.

En síntesis, es pertinente mencionar, tomando como base lo anterior, que los indicadores representan un componente fundamental del funcionamiento del CMI, puesto que estos representan la parte evaluativa de la composición y la marcha del modelo, se encargan de dar claridad sobre si el aparataje montado como tal está teniendo un buen funcionamiento, o si por el contrario se requieren modificaciones del algún tipo sobre uno o más de los engranajes del sistema. Es entendido entonces que si los resultados de uno o más indicadores muestran que determinados objetivos no están siendo cumplidos o se están logrando parcialmente, se hace necesario una revisión y/o replanteamiento de las estrategias definidas en aras de mantener la concordancia con el objetivo en cuestión y por ende con el objetivo general, la misión y la visión de la organización.

El siguiente apartado compone la última fase del proceso de diseño del CMI, el cual enmarca la realización de un mapa estratégico que recoge todos los elementos propuestos hasta el momento dentro de la construcción del modelo de CMI para la empresa, representando éste el producto final de todo el proyecto en cuestión y la propuesta que será presentada a la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro, para análisis y consideración.

7. PROPUESTA DE MAPA ESTRATEGICO.

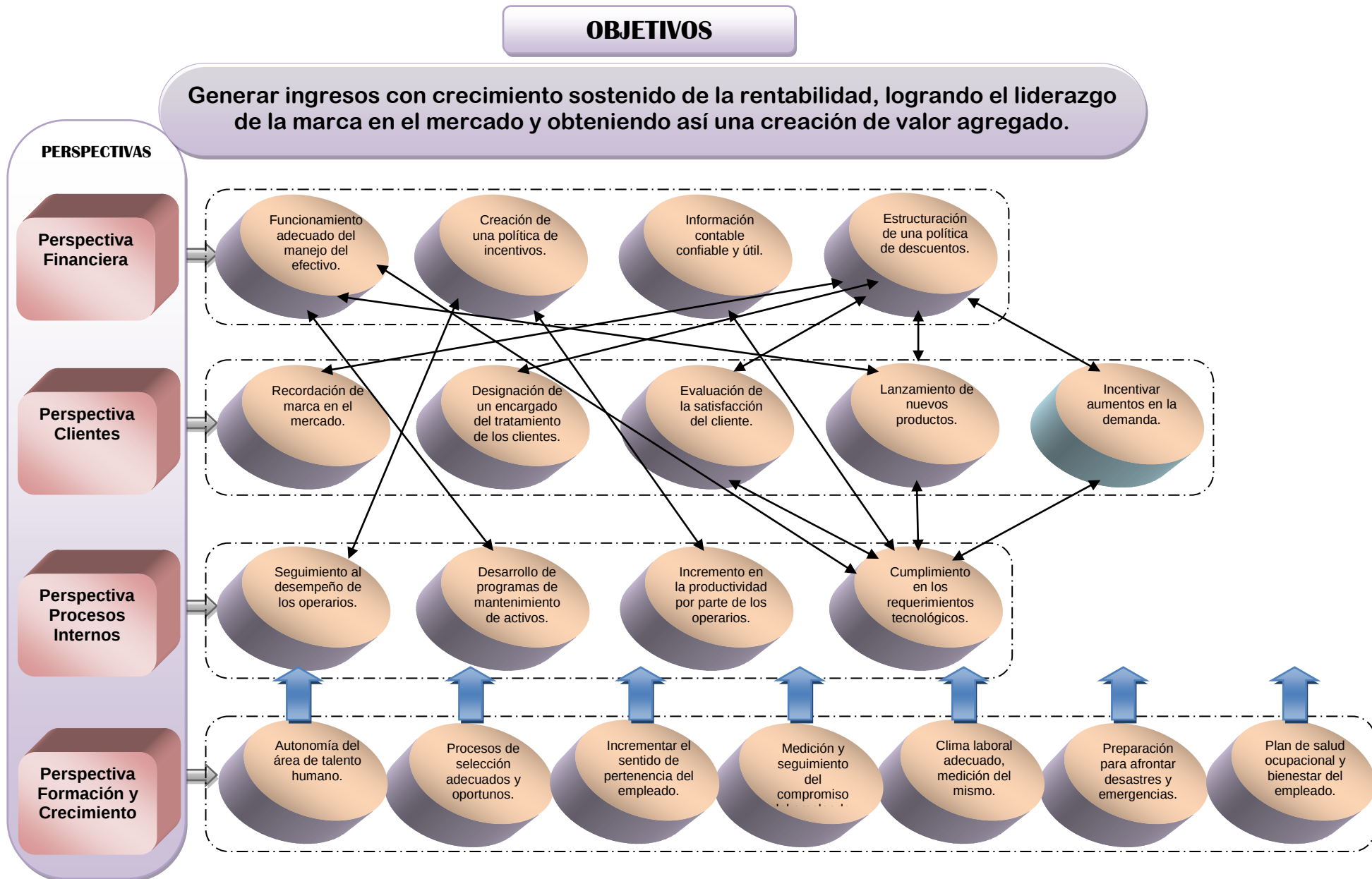
El presente capítulo resulta ser la parte final del presente proyecto, tiene como propósito la recopilación de todos los aspectos tratados hasta el momento en el presente documento, esto a través de la realización de un mapa estratégico que englobe y resuma todos los elementos propuestos dentro de la construcción de un modelo de CMI. Este mapa estratégico estará en la capacidad de brindar una visión clara y ordenada de la estrategia general de la organización a todos los usuarios de la misma. De esta manera, cada uno de los miembros del ente podrá conocer de manera concisa el papel que debe asumir dentro del proceso de consecución de los objetivos propuestos para la organización.

Con el ánimo de hacer claridad, es preciso recordar el concepto de mapa estratégico, el cual es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

A continuación se procede a presentar la propuesta de mapa estratégico para la empresa Lácteos Tuluá – Queso Monteloro:

Figura 4. Mapa estratégico para la empresa Lácteos Tuluá - Queso Monteloro.

LÁCTEOS TULUA-QUESO MONTELORO – MAPA ESTRATÉGICO.



Como se puede observar en el anterior mapa estratégico se opta por determinar un objetivo principal que recoge el objetivo estratégico de la empresa al condensar en sí el objetivo organizacional de la empresa, su misión y visión, a partir de éste se desprenden una serie de objetivos particulares pertenecientes a cada nivel de la empresa representado en perspectivas, los cuales previamente han sido planteados en el desarrollo del trabajo al lado de diversos inductores, estrategias e indicadores, todo ello se ha desarrollado bajo un estricto cuidado de la relación entre estos y los recursos que posee la empresa.

Las flechas presentadas en el mismo muestran las relaciones de causalidad entre los diversos objetivos de las distintas perspectivas, ya que el desarrollo de un objetivo en determinada área conlleva a un efecto de relación en otra área, señalando como cada una de las unidades de la organización aportan valor a la consecución de la estrategia de la misma.

Después de observar el anterior mapa estratégico es adecuado mencionar que el mismo comunica de forma gráfica y sencilla la voluntad estratégica a todos los niveles de la organización, resumiendo de manera clara y concreta el objetivo general que se ha planteado en este proyecto para la organización Lácteos Tuluá-Queso Monteloro, el cual se condensa en “Generar ingresos con crecimiento sostenido de la rentabilidad, logrando el liderazgo de la marca en el mercado y obteniendo así una creación de valor agregado”, recogiendo a su vez las estrategias necesarias para el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos, de manera implícita aunque no se mencionan propiamente en dicho mapa se destaca también la necesidad del uso de los indicadores en aras de ejercer un seguimiento y control al cumplimiento de dichos objetivos.

En el primer nivel se hace referencia a la perspectiva financiera la cual tiene objetivos medibles que de ser cumplidos mejorarían el desarrollo y resultados del área, es fundamental para la empresa que haya un área independiente para el manejo del efectivo, de allí radica el planteamiento del primer objetivo para ésta perspectiva, el cual tiene inmerso en sus estrategias la construcción del área o cargo de tesorería. La creación de indicadores financieros, a pesar de ser un tema muy nombrado durante el diagnóstico al área financiera no se menciona dentro del mapa estratégico, puesto que los distintos indicadores financieros están propuestos dentro del capítulo de creación de indicadores para las distintas áreas de la organización; en cuanto a la creación de una política de incentivos se recoge dentro de ésta área puesto que es imprescindible una revisión de la capacidad económica de la empresa antes de la realización de una política de ésta envergadura, para determinar los lineamientos y parámetros de la misma.

Otro objetivo que se tiene en cuenta dentro de ésta área es la información contable confiable y útil puesto que aunque la empresa lleva en orden lo relacionado a su contabilidad, es importante que este aspecto continúe de esa manera y mejore dentro de lo posible para facilitar la interpretación de lo contable

y la toma de decisiones a futuro. En cuanto a la estructuración de una política de descuentos se hace necesario que haya un orden y definición de medidas en éste asunto para evitar disminución de utilidades a la empresa, además de lograr un mejoramiento en su flujo de efectivo. Las anteriores medidas realizadas bajo el debido cuidado y en cumplimiento de las estrategias planteadas en el capítulo cinco del presente trabajo muy seguramente conllevarán a la generación de mayores ingresos, proporcionando un crecimiento sostenido en la rentabilidad al ente.

En el segundo nivel se destacan los aspectos relacionados con la perspectiva de clientes, haciendo especial énfasis sobre aspectos como la consolidación de marca tendiendo a la recordación de la misma; en el primer objetivo se aborda esta situación puesto que es de suprema importancia que la marca sea conocida en los distintos entornos regionales, pues a pesar de todo el tiempo que llevan presentes en el mercado la marca aun tiene un corto rango de acción y como tal el producto se ha “publicitado por sí mismo” puesto que no se han hecho grandes esfuerzos en esta parte. Como segundo objetivo se tiene la designación de un encargado para el área creada, pues en la organización estas funciones no tienen un encargado de tiempo completo, pues aunque existen algunas cosas que son tratadas en el diario acontecer, hay carencia de lineamientos propios del área y de definición de los procesos que debe ejecutar la misma.

En lo relacionado al tercer objetivo, resulta importante destacar la pertinencia de ejecutar un seguimiento y evaluación a la satisfacción del cliente, pues esta parte no está siendo tomada en cuenta por la organización y no se conoce de manera clara el grado de satisfacción que los clientes están experimentando al consumir los productos, como bien se sabe la vida de todo ente económico son los clientes y cuando estos están satisfechos o insatisfechos generan un efecto “dominó” atrayendo o alejando más y más clientes según las circunstancias, por lo tanto se hace pertinente que la organización realice los esfuerzos necesarios en pro del mejoramiento de esta situación.

En cuanto al cuarto objetivo, que refiere el lanzamiento de nuevos productos, resulta pertinente pues cualquier empresa que quiera sobrevivir en medio de una sociedad tan cambiante debe apostar por la renovación continua de sus productos en aras de lograr capturar una mayor atención de los consumidores, propendiendo por estar a la vanguardia planteando alternativas de consumo. El quinto y último objetivo que refiere el incentivar los aumentos de la demanda refiere el hecho de que la empresa día a día debe emprender esfuerzos en pro de aumentar la demanda, pues es claro que ningún cliente está “enlazado” con la empresa y que estos van y vienen de manera constante dentro del mercado, además se debe tener en cuenta que para generar un crecimiento sostenido uno de los elementos fundamentales es tener aumentos de la demanda.

En el tercer nivel se hace mención de lo concerniente a la perspectiva de procesos internos, donde el primer objetivo describe la importancia de llevar a cabo un seguimiento al desempeño de los operarios, pues esto permite determinar el nivel de rendimiento individual y grupal de los empleados de la organización, a pesar de que en las labores de observación se denotó que los miembros del ente tienen un gran compromiso con sus labores es apropiado realizar un seguimiento más formalizado a sus labores, teniendo en cuenta además el hecho de que se realice una política de incentivos como se mencionó en la perspectiva financiera.

El segundo objetivo destaca un punto importante para cualquier organización productora relacionado con los programas de mantenimiento de activos fijos, puesto que si se tiene maquinaria y equipo en buen estado aspectos como los costos de producción, la calidad del producto, los tiempos de fabricación y las demoras en producción estarán bajo el control de la organización, ya que un equipo defectuoso acarrea problemas relacionados con reprocesos, cuellos de botella, sobrecostos en producción o paros en la producción y en muchos casos la obtención un producto de mala calidad.

En cuanto al tercer objetivo que enfatiza un incremento en la productividad por parte de los operarios es pertinente mostrar la importancia de los mismos dentro de esta área, pues la idea de toda organización que pretende un crecimiento sostenido incluye que las personas que son generadoras de operatividad en el ente den su mayor rendimiento, lo cual de algún modo termina siendo retribuido mediante incentivos, lo cual logra una mejora en la situación económica de la empresa como del empleado, generando una relación gana-gana.

El cuarto y ultimo objetivo que retoma la parte relacionada con el cumplimiento de los requerimientos tecnológicos hace referencia a la importancia de que la organización se halle a la vanguardia en materia tecnológica, pues a pesar de que la empresa posee una buena infraestructura tecnológica, a futuro situaciones como entrada de nuevos productos o mejoras en la producción conllevan procesos de renovación tecnológica para los cuales la empresa debe estar preparada.

En el cuarto y último nivel que describe los aspectos propios de la perspectiva de formación y crecimiento se mencionan una serie de aspectos, el primer objetivo alude la autonomía del área de talento humano, la cual está propuesta en el presente trabajo tomando en cuenta que de este modo se garantiza la ejecución de procesos más efectivos, logrando que esta área (vital para cualquier organización) puede desempeñarse de manera plena y no parcialmente como se ha hecho hasta el momento teniendo en cuenta que el encargado actual posee otras funciones que le imposibilitan un desarrollo pleno de las labores del bienestar de los empleados.

El segundo objetivo detalla los procesos de selección adecuados y oportunos, pues una vez creado el área de talento humano se define que una de sus

funciones principales tiene que ver con la selección y manejo de los aspectos inherentes al personal que ingresa a la organización, puesto que las personas que conforman el ente económico dan vida propia al cumplimiento de la estrategia, por lo cual una función tan importante como la escogencia del talento humano no debe dejarse al azar.

El tercer objetivo muestra un aumento en el sentido de pertenencia del empleado, lo cual es de vital importancia teniendo en cuenta que cuando este se siente parte de la organización ve el progreso de la misma como su progreso propio, dando lo mejor de sí para el crecimiento ésta en el ámbito interno y externo de la organización, aunque todos los miembros de la organización poseen lazos familiares se hace importante inculcar el sentido de pertenencia haciéndoles ver que el crecimiento de la organización repercute en beneficios para ellos mismos.

El cuarto objetivo se relaciona con la medición y seguimiento del compromiso del empleado, aquí al igual que en el anterior objetivo resulta adecuado incentivar el compromiso del empleado para con los lineamientos de la organización, pues el éxito de la empresa es un logro mancomunado y una garantía de estabilidad laboral para el personal de la empresa, lo cual solo puede lograrse cuando hay un compromiso natural de parte de cada uno de los implicados en las distintas labores.

En cuanto al quinto objetivo, este menciona el clima laboral y los procesos de medición del mismo, lo cual guarda importancia en la medida en que un buen ambiente laboral propicia el hecho de que el tiempo de estancia en la organización sea llevado en armonía al mismo tiempo que el empleado se sienta a gusto en su sitio de trabajo y por lo tanto aporte sus mejor esfuerzo de manera positiva.

El sexto objetivo que refiere los procesos de preparación para desastres y emergencias guarda su importancia en el hecho de conocer que estas contingencias se hallan a la orden del día y que no se está exento de padecerlas, razón por la cual la organización debe prepararse de manera acuciosa en aras de sufrir el menor impacto posible en la ocurrencia de un fenómeno de este tipo, salvaguardando siempre la integridad de su personal y de sus activos.

El séptimo y último objetivo que describe los planes de salud ocupacional y bienestar del empleado es un aspecto que resulta trascendental puesto que todas las organizaciones deben velar por el bienestar de su personal, lo cual a futuro se retribuye en beneficios propios, en la medida de prevenir enfermedades laborales que por lo general acarrearán costos y procesos legales de parte del empleado, además se debe tener en cuenta que un empleado que siente que su empresa se preocupa por él muestra un mayor nivel de compromiso con la misma y la hace parte de su dinámica de vida.

Una vez analizados cada uno de los niveles del mapa estratégico es preciso enfatizar que en aras de lograr el cumplimiento de un mapa estratégico se hace pertinente que se desarrolle una acción mancomunada dirigida por el líder de la organización, decidida a implementar dicho plan, no se debe dejar pasar el tiempo mientras los postulados del mapa estratégico se desactualizan o entregar la responsabilidad del cumplimiento del mismo a la parte administrativa, o simplemente definir tareas y nombrar responsables, sin pretender hacer seguimiento y acompañamiento a los distintos líderes de área y por supuesto a quienes las conforman; es por ello que el gerente o propietario debe apropiarse de esta herramienta y proveer el apoyo y los recursos necesarios, para que la implementación del mapa estratégico sea un trabajo de todos y para todos.

8. CONCLUSIONES.

- El cuadro de mando integral resulta ser un elemento importante dentro de los procesos de gestión administrativa, pues permite un manejo dinámico de las organizaciones, donde todos los miembros hacen aportes en la medida de sus facultades y capacidades, y asuntos como los objetivos y las estrategias son un compromiso de todo el componente humano de la compañía y no solo del personal directivo.
- El estudio ejecutado al interior de la empresa permite establecer que ésta se halla muy familiarizada con la figura de la improvisación, donde aspectos como las funciones, tareas, descripciones de cargos, acuerdos y otros se manejan de forma oral y surgen en el momento de su ocurrencia.
- El diagnóstico ejecutado a la organización permitió mostrar de manera clara aspectos positivos que la misma presenta y merecen fortalecimiento, al igual que otros de índole negativa que merecen replanteamiento y reconsideración, asumiendo una postura objetiva hacia la definición de lo que resulta ser bueno o malo dentro de las pesquisas ejecutadas.
- En términos generales, tomando en consideración las entrevistas y encuestas realizadas en las distintas visitas a la empresa se logró determinar que el área de producción es el departamento mejor estructurado en la empresa, por el contrario, las demás áreas requieren de determinada atención en ciertos aspectos de índole propia.
- La empresa tiene un producto competitivo con buenos precios y de excelente calidad, pero le falta variedad y reconocimiento con respecto a las marcas mejor posicionadas del mercado.
- El cuadro de mando integral y su composición muestra que es necesario un engranaje entre todas las áreas de la empresa, pues en las decisiones que sean tomadas por parte de los directivos, sería conveniente que estos tomen en consideración a todos y cada uno de los departamentos de la misma, en la medida en que cualquiera sea la determinación que se tome hay una afectación directa o indirecta a todas las secciones de la organización.
- El uso de objetivos dentro de la composición del cuadro de mando permite a la empresa contar con una guía, un plan de ruta en el cual se basa y sobre el cual deposita todos sus esfuerzos en aras de lograr los propósitos generales

que se recogen en la misión y la visión, siendo estos aterrizados a la realidad y no el resultado de procesos del ilusionismo de los directivos.

- Las estrategias al interior de la organización enmarcan la esencia del objetivo. Estas estrategias recogen su importancia en la medida de ser ese camino que se debe recorrer entre la definición de un objetivo y el cumplimiento cabal del mismo, siendo éste lo más transitable posible para el ente económico en sus aspiraciones de alcanzar los objetivos propuestos.
- Los indicadores se presentan como uno de los últimos eslabones del proceso, en la medida en que representan ese elemento que permite una medición concreta al desarrollo de la estrategia y a la consecución cabal del objetivo propuesto; este indicador es el elemento evaluador con el que cuentan las organizaciones para saber si se está teniendo un buen desempeño o si por el contrario se hace necesaria una redefinición del rumbo trazado.
- El buen uso del cuadro de mando integral permite a la organización obtener una preparación oportuna para los distintos fenómenos presentados en el entorno y que hacen afectación sobre la misma. Si bien es conocido que hay factores que no están dentro del poder de acción de la empresa, hay otros que la empresa si está en la capacidad de prever y direccionar en aras de generar el menor daño posible al ente económico.
- El mapa estratégico recoge aquello que resulta ser valioso y fundamental dentro de los procesos de la organización en la búsqueda por alcanzar los objetivos propuestos, allí no se incluyen elementos poco claros o que resultan innecesarios y engorrosos dentro de la labor de consecución de las metas propuestas.

9. RECOMENDACIONES.

- Se deben implementar los espacios necesarios para que los miembros de la organización puedan hacer sus aportes de manera libre y estos sean tomados en cuenta en función de la utilidad de los mismos, se debe del mismo modo patrocinar la creación de ideas y propuestas por parte del personal de la empresa, motivando la participación de estos en los procesos importantes de la organización. Esto debe hacerse de forma periódica para crear el hábito en los integrantes de la organización, de opinar y sentir la empresa como propia.
- De manera general en la organización se debe iniciar un proceso de recopilación y documentación de ciertos aspectos que hasta la fecha se han manejado de manera aleatoria e improvisada, implementando así manuales de funciones, descripciones de cargos, generación de actas, estándares de servicio, manuales de comportamiento, entre otros aspectos que bien direccionados permiten un desempeño adecuado de la organización.
- Se sugiere a la organización que haga una revisión al capítulo 3, el cual recoge todos los datos obtenidos en las distintas visitas y diagnósticos realizados a la organización, con el fin de que esta tome conciencia de la situación actual y así tenga la motivación suficiente de iniciar el proceso de adopción e implementación del modelo de CMI.
- Se hace necesario que la organización haga las correcciones respectivas en aspectos como el manejo del efectivo, la estructuración de una política de incentivos y el planteamiento de una política de descuentos, ya que no deben ser aspectos improvisados, por el contrario deben tener lineamientos definidos que garanticen la pertinencia y manejo de los mismos.
- En cuanto a la perspectiva de clientes se debe tener serio cuidado sobre los aspectos relacionados con lograr una recordación de marca en el mercado, la creación del área de clientes y la evaluación que esta ejecuta a la satisfacción del consumidor, los estudios de mercado que derivan en lanzamiento de nuevos productos y las medidas que incentivan aumentos en la demanda.
- En lo relacionado con procesos internos se propone fortalecer las cuestiones relacionadas con las labores de seguimiento al desempeño y productividad de los operarios, al igual que el desarrollo de los planes de mantenimiento de activos y los requerimientos de tecnología necesarios.

- La empresa debe trabajar en incrementar la variedad del producto mediante programas de investigaciones para conocer nichos de mercado y necesidades insatisfechas de la población, ya que la competencia tiene mayor portafolio de productos.
- Se deben redoblar esfuerzos en pro del reconocimiento y recordación de la marca porque a pesar de ser un producto de excelente calidad, buen precio y tener muchos años en el mercado no es muy conocido a nivel nacional, lo cual se logra entre otras medidas mediante programas adecuados de promoción y publicidad.
- La perspectiva de formación y crecimiento sugiere tener gran cuidado tomando en consideración que el capital humano es uno de los pilares fundamentales de cualquier organización, especialmente en aspectos como la autonomía de esta sección como área propia, los procesos de selección adecuados, la motivación inculcada al personal, el manejo de desastres y emergencias, al igual que los planes de salud ocupacional y cuidado del empleado, así como también implementar capacitación en diferentes temas a los empleados.
- Se sugiere a la organización fortalecer la cultura organizacional; en el presente trabajo se proponen una misión, visión y objetivo organizacional, pero es decisión de la empresa el adoptarlos y complementarlos con valores, creencias, principios organizacionales y demás que hacen parte de la cultura organizacional de toda empresa bien conformada los cuales estarían en cabeza del área de talento humano para su creación y difusión al resto de empleados.
- La empresa debe propender por una buena comunicación entre sus distintas áreas, mediante un trabajo mancomunado donde los distintos departamentos no actúen como islas sino que cada uno se asuma como un componente de un vehículo llamado empresa, el cual requiere de la perfecta coordinación de todos sus elementos para tener buena marcha.
- Se sugiere a la organización que haga una apropiación de los objetivos planteados, pues así estará en mejores condiciones para emprender esfuerzos encaminados al logro de los mismos, los cuales deben ser algo que la empresa se proponga materializar y no los vea como algo que se ha quedado plasmado en un papel.
- La organización debe acatar y llevar a cabo de manera juiciosa las estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos, debe propender por no desviarse de estas en aras de no tergiversar el cumplimiento de la meta propuesta.

- Del mismo modo se menciona que la empresa debe hacer un uso inteligente de los indicadores, pues esta no debe quedarse como tal con los resultados que arrojan los mismos, sino más bien, debe emprender acciones que corrijan los aspectos negativos o fortalezcan aquellos puntos que resultaron ser positivos.
- El ente económico debe guardar atento cuidado sobre los movimientos que hace el entorno y estar en la capacidad de reaccionar cuando alguno de ellos provoque afectación sobre los intereses de la misma.
- La empresa debe adueñarse del mapa estratégico, debe hacerlo propio y más que verlo como una meta por cumplir, debe tomar en consideración sus postulados al realizar cualquier tipo de actividad o tarea dentro del giro ordinario de sus actividades, la parte gerencial debe supervisar y liderar este proceso de manera que logre integrar a la organización en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Se deben implementar los controles necesarios para evaluar el cumplimiento de las estrategias y por consiguiente de los objetivos planteados con el fin de garantizar la efectividad de las mismas, y en caso de no obtener los resultados deseados replantear o modificar dichos objetivos, con el fin de dar cumplimiento a la estrategia organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, Olga. ¿Qué es un mapa estratégico? [En línea]. Disponible en: <<http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>> [Fecha de consulta: 13 de octubre de 2013].

ALLEN, David B. y GORGEON, Arnaud. Las cinco fuerzas como herramienta analítica. IE Business School. [En línea] Disponible en: <<http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>> [Fecha de consulta: 31 de enero de 2014].

ARGYRIS. Etapas del proceso de diagnóstico organizacional. [En línea]. Disponible en: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102035/EXE2013-2/leccion_16_etapas_del_proceso_de_desarrollo_organizacionaldiagnostico.html>. [Fecha de consulta: 29 de enero de 2014]

BERNAL, Nathaly, CASTELLANOS, Daisy I., MOJICA, Francisco José, TRUJILLO, CABEZAS, Raúl. Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Cadena Láctea Colombiana. [En línea]. Disponible en: <http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/200831311504_L%E1cteos.pdf>. [Fecha de consulta 27 de octubre de 2013].

CALDAS, Marisol. Diagnóstico organizacional. [En línea]. Disponible en: <<http://www.ideasplusgve.com/home/index.php/articulo/88-el-diagnostico-organizacional-como-herramienta-valiosa-de-gestion>>. [Fecha de consulta: 29 de enero de 2014].

COLOMBIA. COMITÉ DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA LÁCTEA COLOMBIANA. Acuerdo de competitividad de la Cadena Láctea Colombiana, por el cual se presentan los resultados de la discusión entre los diferentes agentes del entorno lechero. Bogotá: Comité de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana; 1999.

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución Número (5109) 2005, Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano. Bogotá: Diego Palacio Betancourt Ministro de la Protección Social; 2005.

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2674 de 2013, julio 22, establece los requisitos y condiciones mediante las cuales el INVIMA deberá expedir los registros, permisos o notificaciones sanitarias. Bogotá: Alejandro Gaviria Uribe Ministro de salud y protección social; 2013.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 3075 de 1997, por el cual se da a conocer la vigilancia sanitaria que debe cumplirse en todas las fábricas y establecimientos donde se manipulan alimentos. Bogotá. Ernesto Samper Presidente de la República de Colombia; 1997.

------. Decreto 2513 de 2005, julio 21, por el cual se reglamenta la Ley 155 de 1959 sobre prácticas restrictivas de la competencia. Bogotá: Álvaro Uribe Vélez Presidente de la República de Colombia; 2005.

------. Decreto 616 de 2006, febrero 28, por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país. Bogotá: Álvaro Uribe Vélez Presidente de la República de Colombia; 2006.

DIARIO LA OPINIÓN COLOMBIA. Crisis del sector lácteo provoca cierre de lecherías. [En línea]. Disponible en: <http://www.laopinion.com.co/demo/index.php?option=com_content&task=view&id=413914&Itemid=2> [Fecha de consulta: 27 de octubre de 2013].

DOCUMENTO CONPES 3675, 2010. Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano. [En línea]. Disponible en: <<http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3675-19jul2010.pdf>> [Fecha de consulta 15 de octubre de 2013].

DOMINGUEZ, Juan Carlos. Sector lechero: con el TLC gana la industria y pierden los pequeños. [En línea]. Disponible en: <http://m.eltiempo.com/economia/negocios/sector-lechero-con-el-tlc-gana-la-industria-y-pierden-los-pequenos/10848905/home_Cita>. [Fecha de consulta: 27 de octubre de 2013].

ECHEVERRI VEGA, Cristian Hernando. Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Servicomputo. [En línea]. Disponible en: <repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1793/1/1010167953-2010.pdf> [Fecha de consulta: 10 de marzo de 2013].

IBÁÑEZ, Neyda, CASTILLO, Rubén, NÚÑEZ, Alfredo y CHÁVEZ, Zulay. MANAGERIAL PRACTICES ASSOCIATED IN THE EVOLUTION OF PERSPECTIVES OF BALANCED SCORECARD. [En línea]. Disponible en: <www.revistanegotium.org.ve>. [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2013].

INF-TEK: GERENCIA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN. El Macroentorno (Entorno General). [En línea]. Disponible en: <<http://inf-tek.blogia.com/2009/020302-1.2-el-macroentorno-entorno-general-.php>> [Fecha de consulta 15 de diciembre de 2013].

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 22000 DE 2005, proporciona los requisitos necesarios para un sistema de gestión de inocuidad de alimentos. Bogotá: ICONTEC; 2005.

KAPLAN, Robert S, NORTON David P. Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 2000

-----, El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: 2ª Edición. Ediciones Gestión 2000. 2000.

-----, The Strategy Focused Organization. Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para Implantar y Gestionar su Estrategia. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. 2001.

LASANTA, Inés. Historia y evolución del cuadro de mando integral the balanced scorecard. [En línea]. Disponible en: <<http://blog.iedge.eu/programas/emba11/balanced-scorecard-0111/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard/>> [Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2013].

LÓPEZ BONILLA, Ernesto, ROJAS CORTES, Lucio, TORRES MORENO, Ana Rosa. Importancia estratégica del cuadro integral del mando en la gestión empresarial, Balanced Scorecard Ciencia e Ingeniería Neogranadina [en línea] 2001, (diciembre): [fecha de consulta: 9 de marzo de 2013] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91101104>> ISSN 0124-8170.

MILLAN TARQUINO, Jessica, RODRIGUEZ LINARES, Diego Alejandro. Diseño de un cuadro de mando integral (Balance Scorecard) para la empresa MADERANDO en Tuluá, Tuluá. 2010. 110p. Trabajo de grado (Administración de empresas). Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración.

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE. Guía ambiental láctea. [En línea]. Disponible en: <http://www.minambiente.gov.co/documentos/guia_ambiental_lactea.pdf> [Fecha de consulta: 31 de octubre de 2013].

MOJICA, Francisco José. El Futuro de la industria Láctea Colombiana. [En línea]. Disponible en: <http://www.franciscojojica.com/articulos/Futuro_de...pdf> [Fecha de consulta 27 de octubre de 2013].

NEUROEMPRESARIAL. Concepto y origen de la palabra estrategia. [En línea]. Disponible en: <<http://neuroempresarial.blogspot.com/2011/05/concepto-y-origen-de-la-palabra.html>> [Fecha de consulta: 29 de septiembre de 2013].

NOGUEIRA RIVERA, Dianelys, MEDINA LEON, Alberto, HERNANDEZ PEREZ, Gilberto, NOGUEIRA RIVERA, Carlos, HERNANDEZ NARIÑO, Arialys. Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una empresa de servicios de informática Revista de Administración - RAUSP [en línea] 2009, 44 (Julio-Septiembre): [fecha de consulta: 30 de marzo de 2013] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417462004>> ISSN 0080-2107.

PEREZ JARAMILLO, Carlos Mario. Los indicadores de gestión. [En línea]. Disponible en: <http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf> [Fecha de consulta 10 de octubre de 2013].

ROBERTSON, Tanya. La rotación de personal y sus consecuencias negativas. [En línea]. Disponible en: <http://www.ehowenespanol.com/rotacion-personal-consecuencias-negativas-info_227282/> [Fecha de consulta: 26 de septiembre de 2013].

RODRÍGUEZ PEÑA, Marco A. Lactosuero, subproducto de la leche que no quiere cuajar. [En línea]. Disponible en: <<http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/154918-lactosuero-subproducto-de-la-leche-que-no-quiere-cuajar>> [Fecha de consulta: 30 de octubre de 2013].

RUIZ BALLÉN, Xiomara. Análisis DOFA. Universidad Nacional de Colombia [en línea]. Disponible en: <http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf> [Fecha de consulta 31 de enero de 2014].

SALAZAR, José Darío. El sector lechero. [En línea]. Disponible en: <<http://www.senado.gov.co/sala-de-prensa/opinion-de-senadores/item/16356-el-sector-lechero>> [Fecha de consulta: 27 de octubre de 2013].

SAMPIERI. Definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. 2006. [En línea]. Disponible en: <<http://es.scribd.com/doc/7130674/SAMPIERI-Capitulo-4>>. [Fecha de consulta: 3 de junio de 2013].

------. La elaboración del marco teórico: revisión de la literatura y construcción de una perspectiva teórica. 2006. [En línea]. Disponible en:

<http://es.scribd.com/doc/8418795/SAMPIERI-CAP-3>. [Fecha de consulta: 3 de junio de 2013].

SANCHEZ, Inocencio. Razones o índices financieros. [En línea]. Disponible en: <http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf> [fecha de consulta 8 de enero de 2014].

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica-Teoría-Metodología. Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos. Índices de Gestión. Bogotá, D.C.: 3R Editores. 2008.

-----, Índices de Gestión. Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión. Bogotá: 3R Editores. 2005. Pág. 134.

SOUZA, María Silvina. La centralidad del estado del arte en la construcción del objeto de estudio. Facultad de Periodismo y comunicación Social de la Universidad Nacional de la Plata, 2011. [En línea] Disponible en: <<http://www.perio.unlp.edu.ar/seminario/>>. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2013].

RUÍZ, Martha Elba, SANCHEZ DEL ROSARIO, Idalia, TERÁN, Omar Ernesto. Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano (Primera parte) Omnia [en línea] 2012, 18 (Enero-Abril): [fecha de consulta: 10 de marzo de 2013] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73722545010>> ISSN 1315-8856>.

VELARDEZ, Aryelitk. GARCIA, Carmen. DIAZ, Sabrina. PEREZ, Orlando. Gerencia estratégica, diagnóstico situacional de la empresa. [En línea]. Disponible en: <<http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm>> [Fecha de consulta: 30 de enero de 2014].

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Evolución Sistémica del Desempeño en la era Digital. Bogotá D.C.: 2° Edición. ECOE ediciones 2004.

ANEXOS

Nota: para todos los casos se hace referencia a cuestiones propias de la empresa.

Anexo A. Cuestionario – Diagnostico del Área Financiera.

1. ¿Qué indicadores maneja la empresa a nivel financiero?
2. ¿Cuál es el nivel de crecimiento de los indicadores mencionados en la respuesta número uno?
3. ¿Qué estrategias emplea la empresa para incrementar los flujos de caja?
4. ¿De qué manera se buscan equilibrar los ingresos y los gastos?
5. ¿En qué fase del ciclo de vida se halla la organización? (crecimiento, sostenimiento o recolección). Justificar.
6. ¿Qué metas u objetivos se ha propuesto lograr la organización en el corto, mediano y largo plazo en lo concerniente a los aspectos financieros?
7. ¿A cuánto asciende el nivel de endeudamiento que tiene el ente económico en el corto y en el largo plazo?
8. ¿Qué estrategias se están implementando en la empresa para el incremento de los niveles de rentabilidad?
9. ¿Qué medidas se han tomado para sostener y aumentar el incremento en ventas?
10. ¿Qué planes se han abordado para lograr una estabilidad en costos tendiente a la reducción de los mismos?
11. ¿De qué forma se logra medir el nivel de eficiencia del capital de trabajo existente?
12. ¿Son estos niveles de eficiencia del capital de trabajo (maquinaria, efectivo, equipos, etc.) realmente adecuados a las exigencias de la organización y el entorno?

13. ¿Hay una utilización del 100% en cuanto a la capacidad instalada?
14. ¿Qué porcentaje de fallas en cuanto a maquinaria y equipos se presenta?
15. ¿Hay políticas tendientes a la generación de ingresos adicionales (descuentos por pronto pago, altos volúmenes de ventas, disminución de gastos generales, entre otros, procesos de reciclaje y reutilización)?
16. ¿Qué políticas de incentivos se están implementando para el personal del departamento de ventas, los clientes externos y los distribuidores de ventas por volumen y labores de cobro?
17. ¿Qué criterio se emplea para la programación de descuentos a clientes por pronto pago?

Anexo B. Cuestionario – Diagnostico del Área de Clientes.

1. ¿Tiene la empresa un departamento encargado exclusivamente del área de clientes?
2. ¿Se tienen identificados los requisitos de los clientes para el consumo de los productos?
3. ¿Se revisan los requisitos del producto antes de adquirir un compromiso con el cliente?
4. ¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?
5. ¿Se cuenta con una línea directa de comunicación con el cliente, un buzón de sugerencias o línea de atención al cliente?
6. ¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de quejas y reclamaciones?
7. ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuesta o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?
8. ¿Utilizan indicadores para medir aspectos como la imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?
9. ¿Posee la empresa una estructura de mercadeo y programas de publicidad? ¿Tiene establecida la empresa una política de promociones y descuentos para los clientes tanto mayoritarios como minoritarios?
10. ¿Existen acciones puntuales enfocadas a la generación de recordación de marca?
11. ¿Se realizan esfuerzos continuos para conocer las necesidades de los clientes mediante investigaciones de mercado en cuánto a gustos y preferencias para así coadyuvar en la innovación de los mismos?
12. ¿La empresa cuenta con personal que realice las funciones de mercadeo, impulso y ventas del producto?
13. ¿Se hace seguimiento a los clientes con el fin de lograr fidelización y reconocimiento?

Anexo C. Cuestionario – Diagnostico del Área de Producción.

1. Planeación de la producción

- Las actividades de producción son planeadas permanentemente
- En algunas ocasiones se planean las actividades de producción
- No se lleva a cabo ningún tipo de planeación

2. Proceso de producción o de servicios

- Es lógico y funcional
- En ocasiones presenta cuellos de botella
- Frecuentemente presenta problemas y es deficiente

4. Control de calidad

- El producto se apega a las especificaciones del cliente
- El producto se apega a algunas especificaciones del cliente
- El producto no se apega a las especificaciones del cliente

5. Costos de producción

- Los estima con base a un sistema de costos
- No siempre aplica un sistema de costos
- Estima los costos con base a la experiencia e intuición

6. Registro de almacén

- Permanentemente se registran las entradas y salidas de almacén
- Ocasionalmente se registran las entradas y salidas de almacén
- No se lleva a cabo ningún tipo de registro

7. Administración de los inventarios

- Determina los máximos y mínimos con base a un sistema de inventarios
- Ocasionalmente determina los máximos y mínimos
- No se determinan de ninguna manera

8. Proveedores de materia prima

- Se tiene una cartera de proveedores tomando en cuenta la calidad, oportunidad y precio de la materia prima
- Se tiene una cartera de proveedores con un análisis parcial de calidad, oportunidad y precio.
- No se tiene una cartera de proveedores

9. Espacio en las áreas de trabajo

- El espacio de las áreas de trabajo se considera suficiente
- Se presentan algunas limitaciones de espacio en las áreas de trabajo
- El espacio es insuficiente para elaborar adecuadamente las labores

10. Seguridad en el área de trabajo

- Cumple con las normas de seguridad requeridas, según el giro de la empresa
- Cumple con algunas normas de seguridad requeridas, según el giro de la empresa
- Carece de normas de seguridad

11. Capacidad de la maquinaria y equipo

- Su aprovechamiento es superior al 60%
- Se aprovecha entre el 40% y 60%
- Su aprovechamiento es menor al 40%

12. Maquinaria y equipo

- Es suficiente y con tecnología adecuada
- Es suficiente pero no adecuada o bien, es adecuada pero no suficiente
- No es suficiente ni adecuada

13. Mantenimiento

- Se cuenta con un programa de mantenimiento y se lleva a cabo
- El equipo recibe mantenimiento mínimo necesario para operar
- El mantenimiento es únicamente correctivo

14. ¿Quién está a cargo del área de producción?

15. ¿Cómo sabe qué cantidad de trabajo le corresponde?

16. ¿Quién les da a conocer cuál es su trabajo?

17. ¿Cómo se siente en el trabajo?

a) Satisfecho b) insatisfecho c) otro _____

18. ¿Cuenta con todas sus herramientas para realizar su trabajo?

a) Si b) no ¿Por qué? _____

19. ¿Cómo es la relación del área de producción con otras áreas?

20. ¿Cómo se comunica el departamento de producción con otras áreas de la empresa?

21. ¿Cómo resuelven problemas que se susciten durante el proceso de producción?

22. ¿Las decisiones tomadas por los altos grados de jerarquía afectan el área de producción? ¿De qué manera?

23. ¿De quien depende el abastecimiento de materiales?

24. ¿En qué consisten los objetivos del departamento?
25. ¿Cómo se controla la calidad en el área de producción?
26. ¿Cómo reporta el final de sus actividades?
27. ¿Cuáles son los tiempos o periodos de tiempo que debe cumplir en el trabajo?
28. ¿Se comunica al área la importancia de satisfacer los requisitos legales como los reglamentarios?
29. ¿Está definidas dentro del área las responsabilidades y autoridades?
30. ¿Está establecido y se mantiene un manual de calidad?
31. ¿Asegura la dirección la disponibilidad de recursos humanos, instalaciones y equipos necesarios?
32. ¿Se optimiza la cadena de suministro, los inventarios, rotación de material y se minimizan los desperdicios?
33. ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?
34. ¿Se controla y registra la identificación única del producto?
35. ¿Se asegura la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final del cliente?
36. ¿Se llevan a cabo auditorías internas del sistema de calidad?
37. ¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?
38. ¿Se controlan las no conformidades y se asegura que el producto no conforme sea identificado y controlado para prevenir una utilización o entrega no intencionada?
39. ¿De qué depende la producción que realiza su empresa?
40. ¿Tiene la empresa dentro del plan de inversiones o presupuesto anual un rubro destinado al diseño o innovación de productos?
41. ¿Quiénes se encargan de las actividades de diseños de productos en su organización?

42. ¿Tiene la empresa dentro del plan de inversiones o presupuesto anual un rubro destinado al mejoramiento de maquinas, herramientas y equipos?
43. ¿Hace cuanto adquirió nueva tecnología? ¿Cambio sustancialmente la forma de producción esta adquisición?
44. ¿Subcontrata procesos con equipos de última tecnología o mayor capacidad que apoyen las actividades de mecanizado en la empresa?
45. ¿Quién o quienes realizan el control de calidad en el área?
46. ¿El área cuenta con manuales de procesos? ¿Se utilizan?
47. ¿Se realizan estudios de tiempos y movimientos?
48. ¿Los trabajadores tienen que cumplir cuotas mínimas de producción en el departamento?
49. ¿Hay incentivos económicos cuando se rebasan las cuotas mínimas de producción?
50. ¿Quién realiza principalmente las tareas de mantenimiento?
51. ¿Cuál es la principal forma de supervisión de los trabajadores de producción?
52. ¿Cuál es la principal forma de comunicación de los directivos y gerentes con los trabajadores de producción?
53. ¿De qué manera los directivos de la organización estimulan la comunicación entre los trabajadores de producción para que traten los inconvenientes de producción?
54. ¿Participan en la toma de decisiones los trabajadores del área de producción?

Anexo D. Cuestionario – Diagnostico del Área de Recursos Humanos.

Por favor conteste a los siguientes cuestionamientos, puede marcar una o todas las opciones.

1. ¿Cuenta con Departamento de Recursos Humanos? Si () No ()
2. ¿Cuenta con las funciones de Recursos Humanos, sin que necesariamente exista esta área en específico? Sí () No ()
3. ¿Todos los empleados tienen acceso a sus prestaciones de ley?
4. ¿Qué tipo de contrato realiza la empresa a sus empleados?
5. ¿Cómo Identifica que necesita más personal?
 - Cuando alguien se separa de la organización ()
 - Cuando aumenta algún cliente los servicios o llegan nuevos clientes ()
 - Cuando ve que la gente se satura de trabajo y no cumple en tiempo con los compromisos contraídos o firmados con los clientes ()
 - Sólo porque lo cree conveniente ()
 - Otro _____
6. ¿Sigue algún proceso de Reclutamiento y Selección de las siguientes opciones?
 - El Jefe o Gerente de Área es quien lo solicita Si () No ()
 - Los Jefes inmediatos conjuntamente con los Jefes o Gerente de Área establecen el perfil del puesto a cubrir Si () No ()
 - Se promueve la vacante de forma interna Si () No () por _____
7. ¿Si no cuenta de manera interna con el candidato, cómo se hace llegar de candidatos?
 - Periódico ()
 - Bolsa de Trabajo ()
 - Recomendado amigo ()
 - Recomendado del personal ()
 - Universidades ()
 - otro _____
8. ¿Selecciona al candidato bajo algún perfil general definido previamente?
Si () No ()
9. ¿Quién realiza las entrevistas de Selección de los candidatos?
 - El Jefe de área ()
 - El Jefe inmediato ()
 - El Gerente General ()

El Depto. de Recursos Humanos () otro _____

10. ¿Se cuenta con una guía para la entrevista?

Si ____ No _____

¿Se genera algún reporte de entrevista de Selección? Si () No ()

11. ¿Cómo se asegura que el candidato seleccionado fue el mejor?

Aplica exámenes Psicométricos ()

Exámenes Técnicos ()

Solo entrevistas ()

otro _____

12. ¿Una vez que se ha seleccionado al aspirante al puesto se abre algún expediente?

Currículum ()

Sus documentos personales ()

Reportes de entrevista ()

Perfil bajo el que se hizo la selección ()

Perfil real del empleado Contratado ()

No se abre expediente ()

13. ¿Se da inducción al Personal nuevo?

Si () No ()

Inducción sobre Quién es la Empresa en general ()

Sobre su puesto, actividades, funciones y responsabilidades ()

Otro _____

14. ¿Llevan a los empleados nuevos a que conozcan las instalaciones y les presentan a sus compañeros? Si () No ()

15. ¿Quién da la inducción?:

Solo el encargado de Recursos Humanos ()

El responsable de hacer las contrataciones ()

Solo su Jefe Inmediato ()

Otro _____

16. En personal de nuevo acceso:

Se firma un contrato a 30 días ()

Se firma un contrato a 3 meses ()

Se firma un contrato de planta o por tiempo indefinido ()

No se firma contrato ()

17. La organización cuenta con políticas definidas acerca de:

Puntualidad y asistencia ()

Vacaciones ()

Uso de Uniforme o ropa de trabajo ()
Otorgamiento de becas profesionales ()
Promoción de Empleados - Vacantes ()
Permisos especiales ()
Uso de Teléfono ()
Uso de Equipo de Computo ()
Uso de Instalaciones (áreas comunes) ()
Relación interpersonal con el cliente ()
Otra _____

18. Las prestaciones que se pagan a los trabajadores son:

Las de Ley al 100% ()
Se permutan algunas () Ejemplo: _____
Arriba de las de Ley () Ejemplo: _____
Por debajo de las de Ley () Ejemplo: _____
Ninguna Prestación ()
Gastos Médicos mayores ()
Seguro de Vida ()
Otra _____

19. ¿Existe una política de remuneración?

Si ____ No ____

20. ¿Cómo evalúa el desempeño de los empleados?

En base a la calidad de su trabajo que entregan ()
En base a la cantidad del trabajo que realiza ()
De acuerdo a sus responsabilidades ()
De acuerdo a sus Actitudes ()
Por su iniciativa y creatividad ()
Por sus aportaciones o contribuciones a la mejora ()
Por su disciplina ()
Por asistencia y puntualidad ()
No lo evalúa ()

21. ¿Tiene Implantado algún proceso de Reconocimiento?

Si ____ No ____

22. ¿Mide el ambiente laboral? Si () No ()

23. ¿Qué mide el Clima laboral?

Los sistemas y programas ()
Las instalaciones ()
Los servicios ()
Las prestaciones ()
El Liderazgo ()

Su vida laboral en la empresa ()
Los diferentes niveles de jefaturas ()
El ambiente con sus compañeros ()
Otros _____

24. ¿Qué hace con los resultados?
Los archiva ()
Los da a conocer al personal ()
Los analiza y toma decisiones ()
Otro _____

25. ¿Existen políticas de comunicación interna y externa en su empresa?
Si ____ No ____
Comentarios:

26. ¿Capacita a su personal?
Si ____ No ____
Comentarios:

27. ¿Asigna un presupuesto anual al área de capacitación?
Si () No ()

28. La capacitación que imparte a su personal es:
Interna con Instructor Externo ()
Interna con Instructor Interno (de la misma empresa) ()
Externa en forma física ()
Externa a través de Capacitación a Distancia (vía Internet) ()

29. ¿Quién determina qué capacitación se debe impartir?
El Jefe de Área ()
El mismo empleado ()
El Jefe de Área conjuntamente con el empleado ()
Otro _____

30. ¿Qué tipo de competencias desarrolla en su personal?
Técnicas ()
Habilidades ()
Nivel académico ()
Otro _____

31. ¿Plantea cuáles son los resultados que persigue al capacitar a su personal?
Si ____ No ____
Comentarios:

32. ¿Cómo mide la efectividad de la capacitación en su empresa?

Mediante exámenes al término de cada curso o taller ()

Después de un tiempo aplica exámenes, ya que hayan puesto en práctica los conocimientos ()

Por observación del Jefe Inmediato y otorga una calificación ()

Se lleva a cabo una medición de satisfacción del cliente y se pondera en base a ella la capacitación ()

Se lleva a cabo un control de rechazos de funciones o trabajos que realiza el empleado y se pondera en base a ella la capacitación ()

Otro _____

33. ¿Existen planes de carrera individuales en su organización?

Si ____ No _____

Comentarios. _____

34. ¿Existe evidencia de que el personal es experto en su puesto?

Si ____ No _____

Comentarios _____

35. ¿Desea agregar algo que considere importante y que no le hayamos dado el espacio oportuno para mencionarlo?

Preguntas de carácter general

36. ¿Cuáles diría que son los objetivos principales de su empresa?

Desde su punto de vista ¿cuáles son los cometidos principales del departamento de recursos humanos?

37. ¿Cuáles son algunos de los problemas o dificultades por los que atraviesa actualmente la empresa? ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué grado de difusión tienen?

38. ¿Tiene algún objetivo concreto para este año respecto de los recursos humanos? ¿Y a largo plazo?

Análisis del puesto de trabajo

39. ¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?

40. ¿Qué métodos utilizan para realizar las descripciones y los requisitos de los puestos de trabajo?

Dotación de recursos humanos

41. ¿Cuáles son los puestos más fáciles y más difíciles de cubrir?

42. ¿Qué estrategias innovadoras ha utilizado para cubrir los puestos más difíciles?

43. ¿Qué políticas tienen marcha respecto del reclutamiento interno y externo? ¿Por qué? ¿Está satisfecho con la forma de hacerlo?

44. ¿Qué métodos utilizan habitualmente para seleccionar las categorías de empleados clave? ¿Dispone de datos sobre su éxito o fracaso? ¿Tiene idea de sus costes?

Retribución

45. ¿Cómo determina la evaluación de puestos de trabajo y los aumentos salariales?

46. ¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos? En caso afirmativo, explica la lógica en que se basa su uso. En caso negativo, explique por qué no existen.

47. ¿Cuál es su problema principal en la administración de salarios?

Aparte de las prestaciones obligatorias de ley, ¿qué otras prestaciones ofrece a los empleados? ¿Por qué (cuál es la lógica en que se basa las prestaciones)?

Evaluación del desempeño

48. ¿Está satisfecho con los formularios de evaluación del desempeño que se emplean para las diferentes categorías de empleados? ¿Por qué?

49. ¿Con qué fines se realiza la duración del desempeño? ¿Por qué?

50. ¿Con qué frecuencia evalúan oficialmente los supervisores el desempeño de sus empleados? ¿Les gusta a los empleados el sistema existente?

Formación y desarrollo

51. ¿Efectúa regularmente un análisis de la necesidad de formación? ¿Cómo lo hace?

52. ¿De qué manera decide que empleados se formarán?

53. ¿En cuanto a contenidos cómo se han diseñado estos programas de formación? ¿Cuál es su lógica?

54. ¿Cómo se evalúa la eficacia de los diferentes programas de formación?

55. ¿Qué cambios o mejoras piensa que deberían hacerse respecto a la formación del puesto de trabajo?

Calidad de vida en el trabajo y productividad

56. ¿Está en marcha algún programa concreto de mejora de la productividad (círculos de calidad, enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de la calidad total, etc.)? ¿Qué impresión tiene respecto de su efectividad?

57. ¿Dispone de algún programa para los "empleados con problemas" (programas de asistencia de empleados, asesoramiento, etc.)? ¿En qué medida son efectivos estos programas?

58. ¿Cómo mantiene informados a los empleados sobre lo que sucede en empresa? ¿Realizan actividades de comunicación con regularidad? ¿Algún problema en concreto?

59. ¿Cómo se planteaba la obtención de información sobre los empleados? ¿Qué canales y métodos emplea? ¿Con qué frecuencia?

Seguridad e Higiene en el Trabajo

60. ¿Cuáles son los mecanismos principales que existen para mantener la seguridad y la higiene en la empresa? ¿Existe algún problema en concreto?

61. ¿Qué políticas tiene la empresa respecto a la prevención de accidentes y enfermedades laborales? ¿Está satisfecho con los sistemas que actualmente se emplean?

62. ¿Se obtiene regularmente información sobre seguridad e higiene? ¿Que se hace con dicha información?

63. ¿Quisiera hacer algún otro comentario sugerencia respecto de la seguridad e higiene en el trabajo?

Relaciones laborales

64. ¿Tiene dificultad para disciplinar a los empleados?

65. ¿Qué tal es la calidad del personal de recursos humanos?

66. ¿Cómo ve el papel del departamento de recursos humanos en su empresa?