PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MIPYME FRUTIZADOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA

ANDRÉS FELIPE PIZARRO ROMÁN

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2016

PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MIPYME FRUTIZADOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA

ANDRÉS FELIPE PIZARRO ROMÁN

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Claudia del Pilar Rojas González

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Cali, 28 de Octubre de 2016

DEDICATORIA

A Dios por la bendición de la vida, y la felicidad de despertarme y recibirla día a día.

A Sandra, mi esposa, compañera y amiga, que siempre ha creído en mí y me ha apoyado en todos los momentos difíciles, demostrándome con sus acciones, guía y amor, que no hay logro que no se pueda alcanzar sin la perseverancia, la disciplina y la paciencia. Te amo.

A mi hija Sofía, la cual da sentido a mi vida y siempre está y estará alegrando profundamente con su sonrisa mi corazón.

A mi madre, que siempre me ha inspirado con su talante, fortaleza, nobleza y gran habilidad comercial. Es a ti a quien debo toda la persona que soy. Gracias por tu compañía y ejemplo durante todos los años de mi vida.

Al doctor Gerardo Bedoya, por su apoyo incondicional y constante motivación. Por compartir su cosmovisión y por ser mi cliente más asiduo. Gracias por enseñarme el valor de lo tradicional y lo importante de la constancia.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a la profesora Claudia del Pilar Rojas González, quien me apoyó y orientó en todos los aspectos de la tesis durante estos meses. Agradecerle la plena confianza, así como la dedicación y la atención que en todo momento me ha ofrecido.

A mis compañeros y profesores asociados al programa Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales, por su colaboración y apoyo durante la elaboración del presente trabajo de grado.

TABLA DE CONTENIDO

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 16

1.1 TÍTULO 16

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 16

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 16

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 19

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 20

1.6 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 22

1.7 MARCO DE REFERENCIA 24

1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS 41

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA 52

2.1 ANÁLISIS INTERNO 52

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO 54

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 66

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO 67

2.5 AUDITORIA EXTERNA 70

2.6 AUDITORIA INTERNA 76

2.7 ADECUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS 78

2.8 ETAPA DE DECISIÓN ESTRATÉGICA 93

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL 103

3.1 MAPA ESTRATÉGICO 103

3.2 SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS 105

3.3 PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MIPYME FRUTIZADOS.....108

4 CONCLUSIONES 112

5 RECOMENDACIONES.....113

6 BIBLIOGRAFÍA.....114

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Enfoques limitados del cuadro de mando integral 33

Tabla 2 Comparativo salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV) 39

Tabla 3 Temas estratégicos de la Mipyme Frutizados 69

Tabla 4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE), de la Mipyme Frutizados 71

Tabla 5 Matriz de perfil competitivo (MPC) de la Mipyme Frutizados 73

Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 76

Tabla 7 Matriz FODA de la Mipyme Frutizados 80

Tabla 8 Datos de la matriz PEYEA de la Mipyme Frutizados. 85

Tabla 9 Datos de la matriz BCG, de la Mipyme Frutizados 87

Tabla 10 Datos de la matriz IE, de la Mipyme Frutizados 89

Tabla 11 Estrategias intensivas desarrolladas de acuerdo al análisis de las matrices PEYEA, BCG y estrategia principal 92

Tabla 12 Estrategia defensiva desarrollada de acuerdo al análisis de las matrices BCG, IE y estrategia principal 93

Tabla 13 Consolidado de las estrategias alternativas seleccionadas para la matriz MCPE 94

Tabla 14 Consolidado de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Mipyme Frutizados para la matriz MCPE 95

Tabla 15 Matriz MCPE de la Mipyme Frutizados 98

Tabla 16 Resultados de la calificación del atractivo (CA) de la MCPE, de la Mipyme Frutizados 99

Tabla 17 Objetivos estratégicos específicos de la Mipyme Frutizados 104

Tabla 18 indicadores de la perspectiva financiera 105

Tabla 19 indicadores de la perspectiva del cliente 106

Tabla 20 indicadores de la perspectiva de procesos internos 107

Tabla 21 indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento 107

Tabla 22 Cuadro de mando integral de la Mipyme Frutizados 108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Sistema de gestión de ciclo cerrado del cuadro de mando integral.....23

Figura 2 Evolución hacia una nueva premisa.....25

Figura 3 Definición de las relacione causa-efecto de la estrategia.....28

Figura 4 Descripción de la estrategia: el mapa estratégico del cuadro de mando integral.....29

Figura 5 Traducir una misión a resultados buscados 31

Figura 7 Ubicación de la comuna 3 en el municipio de Santiago de Cali 38

Figura 8 Producción bruta, consumo intermedio, valor agregado del sector industrial 2014^{P} 56

Figura 9 Aporte de la rama de procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos, al sector industrial colombiano, EAM 2014^{p} valores en miles de pesos 57

Figura 10 Cadena productiva del procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos.....58

Figura 11 Variación anual del PIB del sector industrial vs. Rama de procesamiento y conservación de alimentos (%) 59

Figura 12 Variación anual del PIB nacional en relación al cultivo de productos agrícolas (%) 60

Figura 13 Variación del índice de producción real del sector de transformación de frutas y total industria sin trilla (%) 61

Figura 14 Crecimiento anual del total de los consumos de los hogares en relación al consumo de alimentos de las familias.....62

Figura 15 Variación del índice de ventas reales de transformación de frutas y total industria sin trilla (%) 63

Figura 16 Ubicación de la Mipyme Frutizados en el componente industrial del mapa del Clúster de frutas frescas en el Valle del Cauca 65

Figura 17 Localización de los actores principales en el Clúster de frutas frescas en el Valle del Cauca.....65

Figura 18 Organigrama de la Mipyme Frutizados 67

Figura 19 Matriz de orientación de los canales de distribución del clúster de fruta

fresca del Valle del cauca al que pertenece la Mipyme Frutizados 75
Figura 20 Gráfica de la matriz PEYEA 86
Figura 21 Gráfica del BCG, de la Mipyme Frutizados 88
Figura 22 Gráfica de la matriz IE, de la Mipyme Frutizados 90
Figura 23 Matriz de la estrategia principal, Ubicación de la Mipyme Frutizados 91
Figura 24 Mapa estratégico de la Mipyme Frutizados 103

RESUMEN

El éxito de toda planeación estratégica depende de un buen diseño de las estrategias así como de una ejecución bien implementada, factores a los que se enfrenta la gerencia de las Mipymes colombianas en el contexto actual de la gestión estratégica y la medición del desempeño organizacional. En este sentido, el modelo de cuadro de mando integral constituye una de las herramientas administrativas fundamentales que contribuye a la buena implementación estratégica y al control del desempeño empresarial. Por consiguiente, el presente estudio tiene como objetivo proponer un modelo de cuadro de mando integral para la Mipyme Frutizados ubicada en el municipio de Santiago de Cali, contextualizado a las características propias de esta organización, obteniendo como resultado de su aplicación, su mapa estratégico, su sistema de indicadores de gestión y su cuadro de mando integral, lo que permite concluir que es un instrumento metodológico válido para la gestión estratégica de la empresa y la medición de su desempeño organizacional.

Palabras Claves: mapa estratégico, cuadro de mando integral, Mipyme

ABSTRACT

The all strategic planning success depends on a good design strategies as well as a well implemented performance, factors faced by the management of the Colombian Mipymes in the context of strategic management and organizational performance measurement. In this sense, the balanced scorecard model is one of the fundamental administrative tools that contributes to the good strategic implementation and control of the business performance. Therefore, the present study is intended to propose a model of balanced scorecard for the Mipyme Frutizados located in the Town of Santiago de Cali, contextualized to the characteristics of this organization, obtaining as a result of its application, its strategic map, its balanced scoredcard and its management indicators system, which allows to conclude which is an instrument methodological valid for strategic enterprise and the measurement of their performance organizational management.

Keywords: strategic map, Balanced Scorecard, Mipyme.

INTRODUCCIÓN

Una de las debilidades más frecuentes e impactantes de los emprendimientos en Colombia, está relacionada con la informalidad con que se inician las operaciones de las mismas, por desconocimiento, falta de recursos, la presión por aprovechar una oportunidad del mercado o simplemente la necesidad de generar fuentes de empleos.

Es así como es recurrente encontrar empresas que se establecen sin una planeación estratégica que defina la apuesta de la organización, los factores diferenciadores, la propuesta de valor y las iniciativas que conducirán al crecimiento, estabilidad y mantenimiento en el mercado.

En el caso específico de la Mipyme Frutizados, se evidenció la necesidad de definir una estrategia corporativa que permitiera direccionar los bienes y servicios que se ofrecen de manera alineada con las expectativas del cliente, los aspectos financieros y organizacionales, teniendo en cuenta el contexto y realidad del medio en que se desenvuelve, así como las características internas de los procesos productivos que se adelantan.

Por lo anterior, se observó que el cuadro de mando integral es el instrumento apropiado para atender la necesidad identificada, al canalizar la orientación de todos los esfuerzos en el logro de los objetivos estratégicos a través de su definición y medición del desempeño, de tal forma que se pueda realizar una efectiva gestión estratégica a través de las perspectivas de ésta herramienta, es decir la financiera, del cliente, interna o de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

En este sentido, el presente trabajo de grado consta de cinco capítulos a saber: contextualización del problema de investigación, diagnóstico situacional de la empresa, formulación del modelo de cuadro de mando integral, conclusiones y recomendaciones.

El primer capítulo delimita el trabajo desarrollado describiendo el planteamiento del

problema, su formulación y sistematización, los objetivos, justificación, alcance y línea en que se clasifica la investigación, así como contextualizando el marco de referencia y aspectos metodológicos aplicados a lo largo del estudio.

El segundo capítulo, presenta un análisis interno, económico, organizacional y estratégico de la Mipyme Frutizados, al igual que una evaluación de los factores externos e internos que son insumo para el cruce de las matrices que permitirán definir la estrategia principal, las intensivas, las defensivas y por último las estrategias alternativas seleccionadas, las cuales soportarán el modelo de cuadro integral propuesto en el tercer capítulo, instrumento que es diseñado a partir de la estrategia corporativa que se representa visualmente en el mapa estratégico de la organización.

Luego el capítulo cuarto consolida las conclusiones del estudio y el quinto las recomendaciones a tener en cuenta en su posterior aplicación con el fin de brindar elementos a considerar para realizar un ejercicio más completo y eficaz.

Finalmente se incluyen las referencias bibliográficas empleadas durante la estructuración del documento, las cuales cimentaron y dieron lineamientos para analizar, adaptar y construir el modelo de cuadro de mando integral propuesto.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO

Propuesta de cuadro de mando integral, como instrumento de gestión que permita desarrollar estrategias, traducirlas en acciones operativas y medir su desempeño, en la Mipyme Frutizados ubicada en el municipio de Santiago de Cali, Colombia.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La propuesta de diseñar un instrumento de gestión estratégica, basado en el modelo del cuadro de mando integral para la Mipyme Frutizados, es estructurada de acuerdo a los parámetros relevantes del protocolo de la línea de gestión, de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema

Conforme a la dimensión empresarial y mundial de la planeación contemporánea, para las organizaciones es importante formular excelentes estrategias corporativas que les permitan competir en la dinámica de los negocios de hoy, sin embargo, con los cambios económicos constantes y la variación incontrolada del entorno, se ha hecho más importante que nunca la habilidad de las empresas para ejecutar las estrategias que formulan, es decir, desarrollar en las organizaciones la capacidad de ejecutar estrategias y hacer de estas el trabajo diario de todos los trabajadores. En relación con lo anterior, los doctores Norton y Kaplan hacen la siguiente referencia:

Así pues, el bajo rendimiento que presenta la mayoría de organizaciones se debe a las brechas existentes entre la estrategia y las operaciones, es decir, las empresas

formulan grandes estrategias que después no son capaces de traducir en metas y objetivos que los directivos de niveles medios e inferiores puedan comprender y lograr (Kaplan & Norton, 2008, p. 2).

De modo similar, entre las organizaciones colombianas se presentan brechas entre las estrategias que se formulan y las operaciones, lo que conlleva a bajos rendimientos en la tarea de alcanzar los objetivos estratégicos que se plantean las empresas. En relación a las prácticas de la planeación en Colombia se encuentra que:

En casi todas las grandes empresas y en algunas de tamaño mediano, existen oficinas de planeación formalmente establecidas. Especialmente en los organismos públicos es generalizada la planeación formal desde hace cerca de 30 años. No obstante, la planeación generalmente se convierte en un formalismo o en un ritual que tiene muy pocos efectos sobre el aprendizaje institucional y aporta poco al mejoramiento de la capacidad competitiva de las empresas. Tales deficiencias se deben, entre otras razones a que la planeación puede, en algunos casos, estar limitada a la elaboración de presupuestos, con un carácter meramente operativo y, por consiguiente, desconectada de una orientación estratégica (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, p. 181).

Entre tanto, la Mipyme Frutizados objeto de estudio, desde el inicio de operaciones, ha centrado sus actividades clave en la elaboración de productos para atender la demanda en el establecimiento de comercio ubicado en la zona centro de la ciudad de Santiago de Cali; desde entonces se han ido presentando una serie de vicisitudes que han tenido que sortearse a medida que estas ocurren sin un enfoque estratégico que movilice los recursos y los esfuerzos hacia la consecución de resultados y objetivos específicos diferentes a los requerimientos que surgen de la necesidad de las operaciones del día a día. Asimismo, la práctica administrativa de la planeación en esta organización es centralizada y autoritaria, lo que genera poca flexibilidad y por ende no propicia la iniciativa, la creatividad y el compromiso de los

trabajadores, de igual manera, impide que la gerencia posea una visión integral sobre lo que se pretende hacer.

En consecuencia la toma de decisiones relativas a las operaciones cotidianas por parte de la administración, no se encuentran alineadas con la estrategia y la visión organizacional, lo cual limita el efectivo alcance de los objetivos estratégicos trazados.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Mipyme Frutizados requiere contar con un instrumento de gestión que le permita desarrollar estrategias, traducirlas en acciones operativas y monitorear y mejorar la eficacia de ambas.

Por último, se considera que el problema existente es de magnitud significativa y que su solución puede generar un impacto positivo para la Mipyme Frutizados, y su grupo de interés.

1.3.2 Formulación del problema

¿Cómo diseñar un modelo de cuadro de mando integral que sirva de instrumento de gestión para desarrollar estrategias, traducirlas en acciones operativas y medir su desempeño, en la Mipyme Frutizados ubicada en el municipio de Santiago de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema

- ¿Cómo identificar la estrategia corporativa de la Mipyme Frutizados que se adecuara al instrumento de gestión basado en el modelo de cuadro de mando integral?
- ¿Cómo preparar el mapa estratégico que permita traducir la estrategia formulada en objetivos y medidas que se puedan comunicar en toda la organización?

- ¿Cómo definir el sistema de indicadores requerido para confeccionar el cuadro de mando integral, que permita traducir la estrategia en términos operativos?
- ¿Cómo elaborar el cuadro de mando integral de la Mipyme Frutizados que contenga los objetivos estratégicos y los indicadores de cada una de las perspectivas?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Proponer un cuadro de mando integral, como instrumento de gestión para desarrollar estrategias, traducirlas en acciones operativas y medir su desempeño, en la Mipyme Frutizados ubicada en el municipio de Santiago de Cali, Colombia.

1.4.2 Objetivos específicos

- Revisar el plan estratégico de la Mipyme Frutizados del período 2016 – 2021, mediante al análisis de la información contenida en su misión, visión, valores y análisis estratégicos, para identificar la estrategia corporativa.
- Construir el mapa estratégico con sus relaciones causa – efecto entre las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de innovación y aprendizaje, para describir y comunicar la estrategia corporativa que ha de ser aplicada en la Mipyme Frutizados.
- Definir el sistema de indicadores de gestión financieros y no financieros, de la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de innovación y aprendizaje, que se confeccionaran el cuadro de mando integral y permitan traducir en términos operativos la estrategia corporativa de la organización.

- Elaborar una propuesta de cuadro de mando integral, como instrumento de gestión estratégica en la Mipyme Frutizados que agrupe los objetivos estratégicos, los indicadores de gestión, las metas y las iniciativas estratégicas para cada una de las cuatro perspectivas.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para las empresas el definir estrategias les permite convertir en términos operativos su declaración de misión y visión; es decir, facilita la comunicación de su plan de juego, de forma clara y coherente con todos los niveles de la organización para que cada miembro tenga claro qué es lo que se pretende alcanzar y cómo debe aportar en el proceso desde su individualidad para lograrlo.

Por otra parte, un aspecto que cada vez ha tomado mayor relevancia para los inversionistas en cuanto a la valoración de las empresas y su gestión, es la capacidad que tienen las organizaciones para ejecutar las estrategias. Referente a lo anterior Kaplan y Norton indican de forma más holística que:

La mayoría de organizaciones actuales operan a través de unidades de negocio descentralizadas y de equipos que están mucho más cerca del cliente. Estas organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo estén alineadas y vinculadas a la estrategia. Y con los rápidos cambios en tecnología, competencia y regulaciones, la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo. Las organizaciones actuales necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que les ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo (Kaplan & Norton, 2005, p. 15).

Los planteamientos anteriores han generado para los gestores de la Mipyme Frutizados, diversos cuestionamientos sobre la relación de la ejecución de la estrategia enmarcada en el modelo postulado por los profesores Kaplan y Norton, versus la manera en que actualmente la organización selecciona las actividades con las que se diferencia y compite en el mercado local. Partiendo de lo anterior se considera importante analizar el papel de la propuesta de cuadro de mando integral en la ejecución exitosa de la estrategia y la manera en que se debe gestionar la organización.

Por tanto, el instrumento de gestión basado en el modelo de cuadro de mando integral, permite reducir la falta de equilibrio entre el plan estratégico y el plan operacional, como lo indican Kaplan y Norton:

La falta de equilibrio entre la estrategia y las operaciones es generalizada: diversos estudios realizados durante los últimos 25 años señalan que entre un 60% y un 80% de las empresas no alcanzan el éxito previsto con sus nuevas estrategias (Kaplan & Norton, 2008, p. 1).

Por ende, con la implementación de este instrumento de gestión en la Mipyme Frutizados se pretende evitar que la organización incurra en estos déficits.

Del mismo modo, el estudio propuesto permitirá conocer la interrelación de causalidad entre las diferentes perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento), las cuales permitirán alinear y enfocar los esfuerzos de los activos tangibles e intangibles que posee la organización para la creación de valor a corto y largo plazo, que en efecto, se convertirán en fuentes importantes de la ventaja competitiva del negocio. En este sentido, los resultados de los objetivos de investigación del estudio planteado, proporcionan además, soluciones concretas a problemas de enfoque estratégico, estructura interna y competitividad que mejorarán la situación actual de la Mipyme Frutizados, impactando en su sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento.

Por otra parte, el desarrollo del presente estudio, dejará como evidencia para la organización el cuadro de mando integral adaptado el cual servirá de insumo para el desarrollo del plan operativo y la implementación a futuro de herramientas como las de inteligencia de negocios (*Business Intelligence*), que permiten optimizar el sistema de gestión de la organización.

La investigación también contribuirá a contrastar los resultados con los datos de otras organizaciones (micro, pequeñas y medianas empresas), que requieran analizar experiencias de adaptación del modelo de cuadro de mando integral en el contexto del Valle del Cauca.

Finalmente, se considera que la investigación puede realizarse, dado que se dispone de los medios necesarios para su desarrollo.

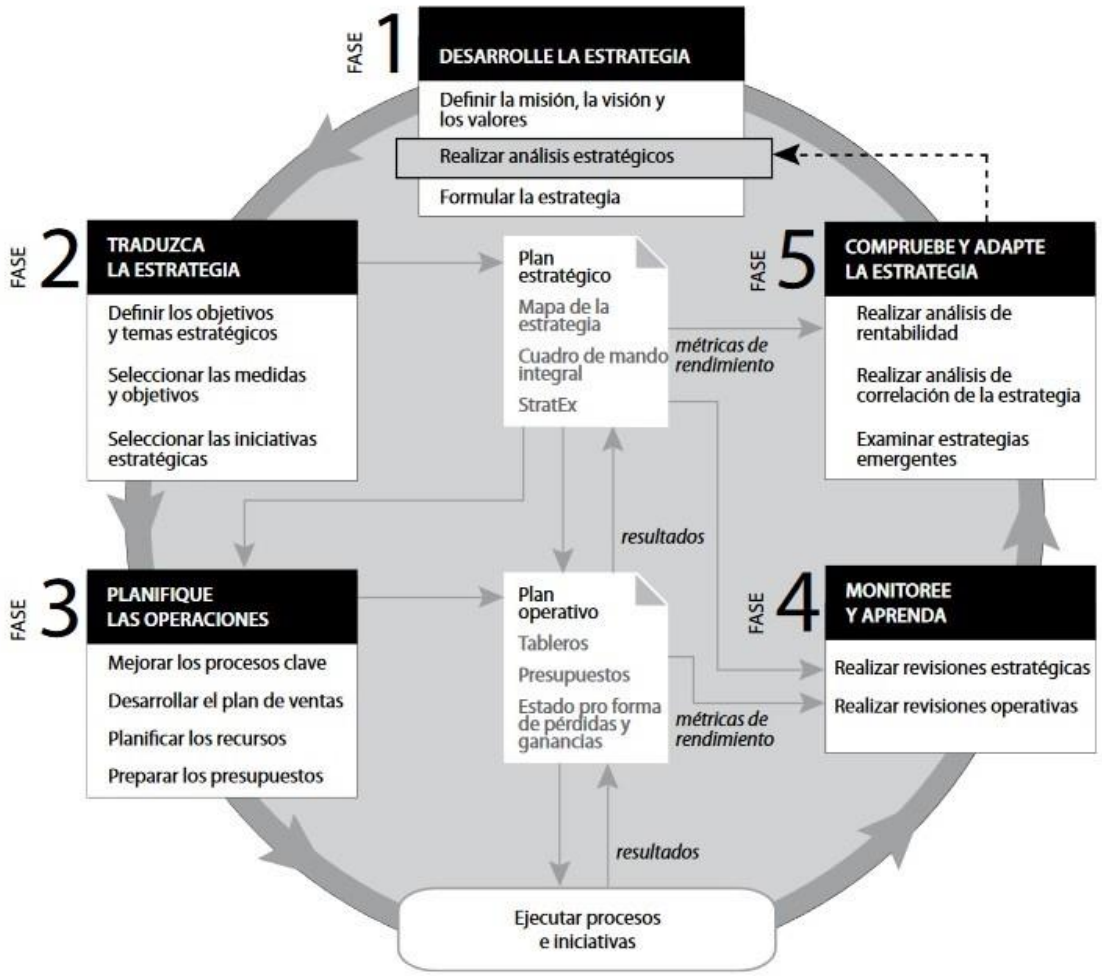
1.6 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de este trabajo de grado, está asociado a la presentación de un instrumento gerencial conocido como Balanced Scoredcard o cuadro de mando integral en la Mipyme Frutizados, el cual contribuye al mejoramiento del desempeño de la gestión estratégica en la organización. Dicha propuesta, hace parte de un sistema de gestión macro, llamado de ciclo cerrado (ver figura 1) propuesto en el 2008 por los doctores Norton y Kaplan de la Harvard Business School, el cual busca cerrar la brecha existente entre las estrategias y las operaciones creando vínculos entre ambos componentes por medio de 5 fases a procesar.

El presente trabajo de investigación incluye el desarrollo de la estrategia corporativa, el mapa de la estrategia y el cuadro de mando integral (fases 1 y 2 del sistema de gestión de ciclo cerrado) que conforman el plan estratégico de la organización y no incluye los requerimientos financieros y económicos de las iniciativas estratégicas, el plan de ventas detallado, el plan de recursos y presupuestos operativos y de capital (fase 3 del sistema de gestión de ciclo cerrado), dado que esta fase

corresponde al desarrollo del plan operativo que debe definirse una vez este conformado el plan estratégico (mapa de la estrategia y el cuadro de mando integral) de la Mipyme Frutizados, de el mismo modo su subsecuente implementación (fases 4 y 5 del sistema de gestión de ciclo cerrado), debido a que no hacen parte del objeto de estudio de esta investigación.

Figura 1 Sistema de gestión de ciclo cerrado del cuadro de mando integral



Fuente:(Kaplan & Norton, 2008, p. 3)

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Referente teórico

1.7.1.1 Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard

De acuerdo con el precepto: “lo que no se puede medir, no se puede controlar”, el instrumento sistémico diseñado para el control y la gestión estratégica corporativa llamado cuadro de mando integral o BSC (Balanced Scoredcard), desarrollado en 1992 por los Profesores de la Harvard Business School, Robert S. Kaplan y David P. Norton, como resultado de un estudio de investigación realizado a diferentes organizaciones con el título: “La medición de los resultados en las empresas del futuro”, el cual fue patrocinado por el Nolan Norton Institute y la división de investigación K.P.MG (red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países), en el año 1990, con una duración de un año. A continuación se presenta el propósito de dicha investigación:

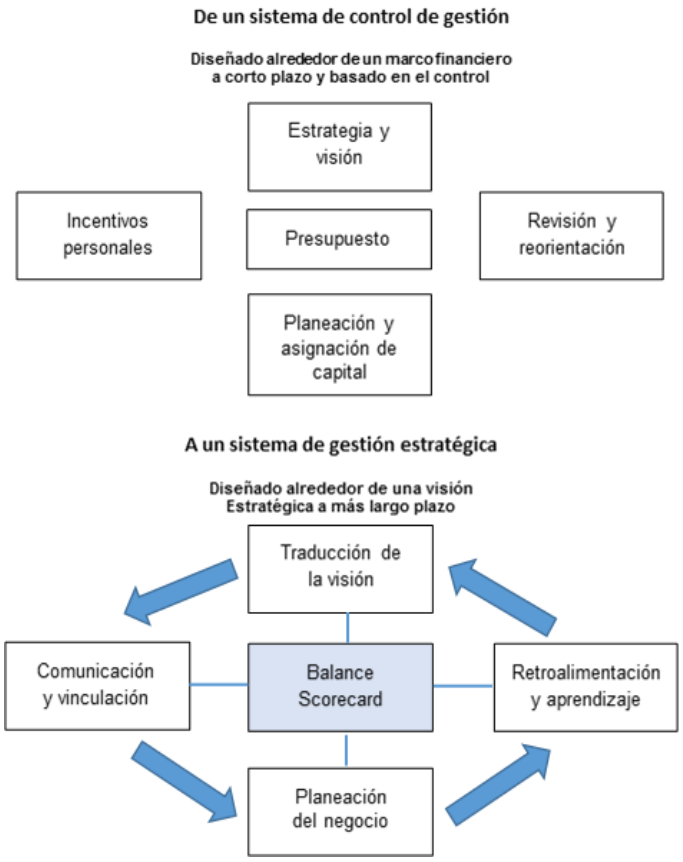
El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico (Kaplan & Norton, 2002, p. 7).

El resultado de la experiencia y desarrollo del estudio de investigación concluyó en la formación del cuadro de mando integral, organizado en torno a cuatro perspectivas, las cuales se introdujeron inicialmente como un marco para medir la actividad y los resultados de una empresa, para evolucionar luego en un modelo que proporcionaba también la capacidad de crear valor a largo plazo en la organización (ver figura 2). Así lo exponen Kaplan y Norton en la publicación The

Strategy Focused organization:

Aprendimos rápidamente que 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 porque los indicadores que eligen los directivos dan a conocer a la organización todo aquello que es importante. Para aprovechar esta fuerza en su totalidad los indicadores deben integrarse en un sistema de gestión. Así pues, afinamos el concepto de Balanced Scorecard y mostramos que podía ir más allá de ser un sistema para medir resultados y transformarse en el marco organizativo de un sistema de organización estratégica (Kaplan & Norton, 2005, p. 38).

Figura 2 Evolución hacia una nueva premisa



Fuente: (Kaplan & Norton, 2005, p. 39)

En consecuencia, la gerencia de la Mipyme Frutizados considera que el modelo de cuadro de mando integral, permite desarrollar un sistema de gestión estratégica que

aporta elementos importantes para la descripción, medición y gestión de la estrategia corporativa que se pretende implementar en la organización, esto es, porque su propuesta fomenta la articulación, la alineación y el enfoque entre todas las áreas de la empresa, con lo que crea sinergias y genera que la estrategia se convierta en un proceso continuo y un trabajo diario de todos.

Por otra parte, el cuadro de mando integral proporciona un marco para medir y examinar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes que se interrelacionan y complementan:

La perspectiva financiera: Describe los resultados tangibles de la estrategia y responde a la pregunta: ¿si tenemos éxito cómo nos verán nuestros accionistas?, así pues, Kaplan y Norton, haciendo referencia a esta perspectiva indican:

El BSC mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros. Los objetivos financieros, normalmente están relacionados con la rentabilidad –medida, por ejemplo, por la ganancia operativa y el retorno sobre la inversión–. Básicamente, las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar más dinero (1) vendiendo más y (2) gastando menos (Kaplan & Norton, 2004, p. 67).

La perspectiva del cliente: Define la propuesta de valor para el cliente objetivo y responde a la pregunta: ¿para alcanzar mi visión cómo deben verme mis clientes?, en este sentido Kaplan y Norton señalan que:

Una vez que la empresa comprende quienes son sus clientes objetivo, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece al cliente objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello

que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes (Kaplan & Norton, 2004, p. 72).

La perspectiva interna: Identifica los procesos y actividades críticas que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia y responde a la pregunta: ¿para satisfacer a mi cliente en qué procesos debo destacar?

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Identifica los activos intangibles (Capital humano, de la información y organizacional) que son más importantes para la estrategia y responde a la pregunta: ¿para alcanzar mi visión cómo debe aprender y mejorar mi organización?

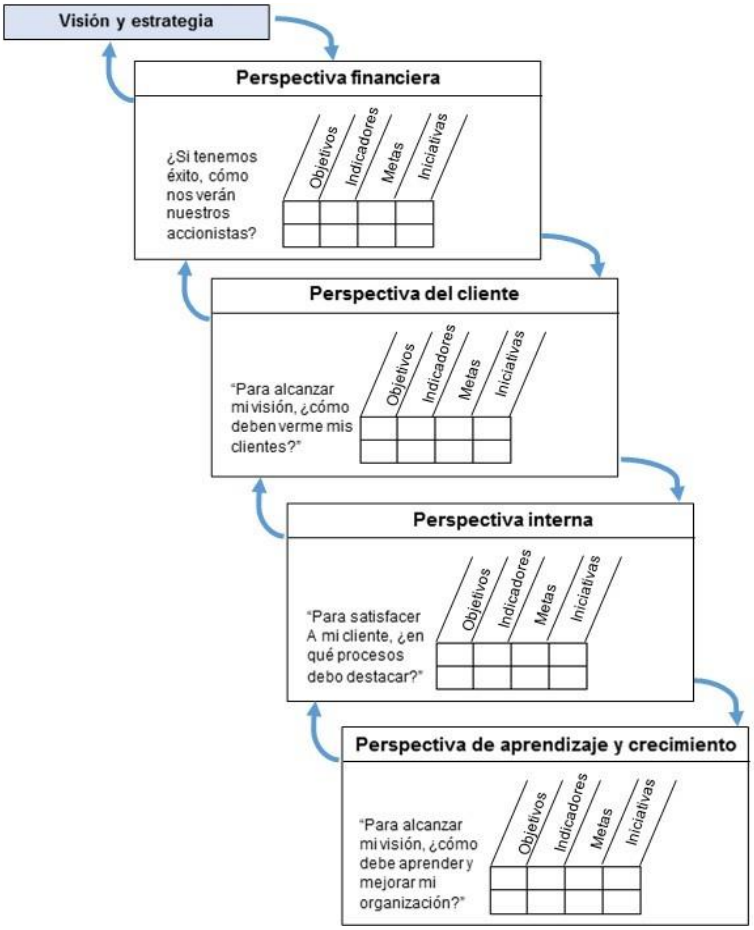
De acuerdo con las últimas dos perspectivas Kaplan y Norton denotan:

Una vez que la organización tiene una imagen clara de los objetivos financieros y de cliente, los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento, describen cómo se alcanzará la estrategia. La empresa gestiona sus procesos internos y el desarrollo del capital humano, de información y organizacional para proporcionar la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia. Un excelente desempeño en estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia (Kaplan & Norton, 2004, p. 74).

Las anteriores cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para consolidar el cuadro de mando integral inicial (ver figura 3) en la Mipyme Frutizados. Por consiguiente Kaplan y Norton en cuanto a la interrelación de las perspectivas advierten que:

Es así como la estructura del Balanced Scorecard tiene una lógica de arriba hacia abajo, comenzando con los resultados financieros y los relacionados con los clientes que se buscan y pasando luego a la propuesta de valor, los procesos internos y la infraestructura, que son las causas del cambio. Las relaciones entre causas y resultados buscados constituyen las hipótesis que definen la estrategia (Kaplan & Norton, 2005, p. 94).

Figura 3 Definición de las relacione causa-efecto de la estrategia



Fuente: (Kaplan & Norton, 2005, p. 93)

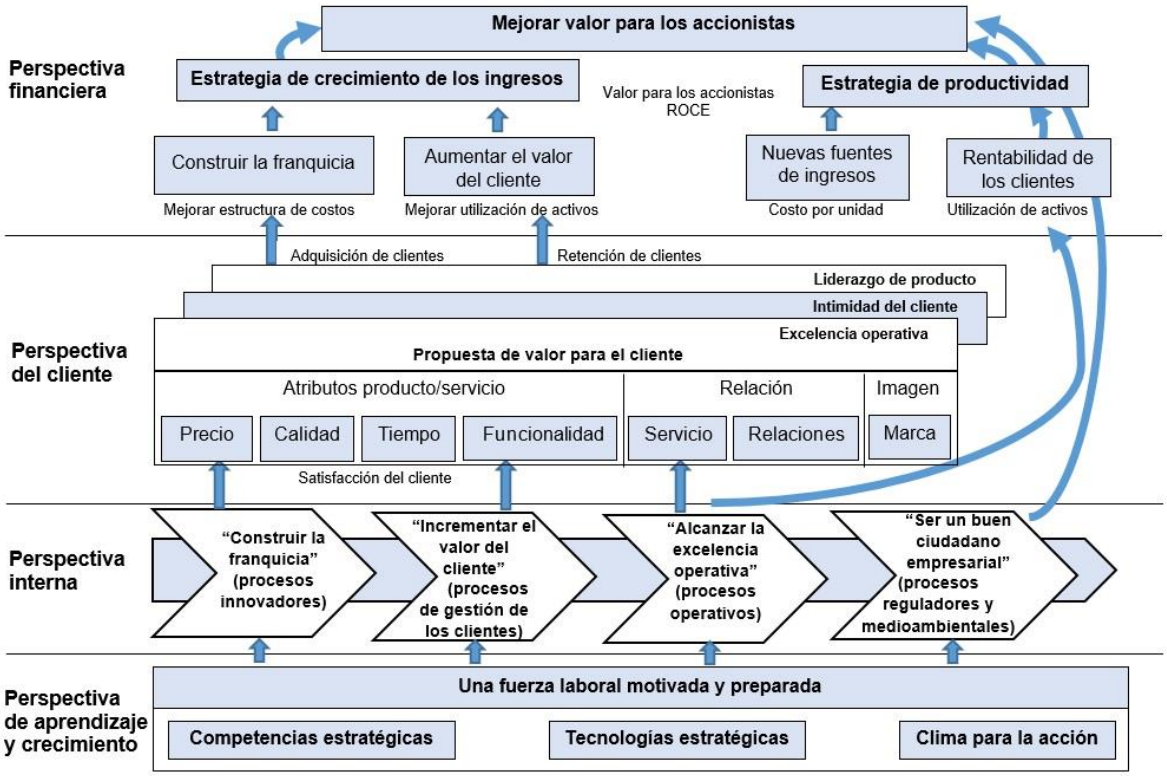
Por tanto, para la Mipyme Frutizados la interrelación de las cuatro perspectivas proporcionan un marco que facilita la medición de la estrategia corporativa que se pretende implementar, es decir, describe la vinculación entre los activos tangibles e intangibles en los procesos que crean valor, determinados con indicadores, metas y planes de acción explícitos para su consecución.

1.7.1.2 Mapa estratégico

Para construir un sistema de medición que describa la estrategia es necesario emplear un esquema que represente visualmente las relaciones de causa y efecto

entre los objetivos de las cuatro perspectivas que se han de implementar en la Mipyme Frutizados. Así surge el mapa estratégico (ver figura 4), como elemento del marco del cuadro de mando integral para incorporar dichas relaciones.

Figura 4 Descripción de la estrategia: el mapa estratégico del cuadro de mando integral



Fuente: (Kaplan & Norton, 2005, p. 114)

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral sirve para describir y comunicar la estrategia, lo cual facilita la traducción de los objetivos estratégicos determinados en las perspectivas en términos operativos, es decir, permite comprender a través de un esquema visual, la forma lógica y coherente como se pretende implementar la estrategia en la empresa, de acuerdo a lo anterior Kaplan y Norton indican:

El mapa estratégico de un Balanced Scorecard deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de un Balanced Scorecard se encaja en una cadena de relaciones causa – efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con las causas que lo harán posibles. El mapa estratégico describe el

proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento (Kaplan & Norton, 2005, p. 85).

En este orden de ideas el mapa estratégico es un marco confiable y coherente para describir la estrategia corporativa de la Mipyme Frutizados, esto es, porque la estrategia no se puede aplicar si no es comprendida y comunicada en todos los niveles de la organización y no se puede comprender fácilmente si no se describe y es aquí donde el esquema de mapa estratégico entra en juego.

1.7.1.3 Estrategia

El modelo del cuadro de mando integral sugiere que la empresa debe traducir la declaración de misión y de visión a la estrategia, y esta, a las actividades críticas que se elijan dentro la organización. Es por ello, que se vislumbra éste instrumento como una forma de establecer sistemicamente el control y la gestión de las actividades clave en la organización, de ahí que, Kaplan y Norton entre las diferentes publicaciones y definiciones sobre estrategia que existe en la literatura, adoptaran el enfoque estratégico de acuerdo al marco teórico de Michael Porter, así:

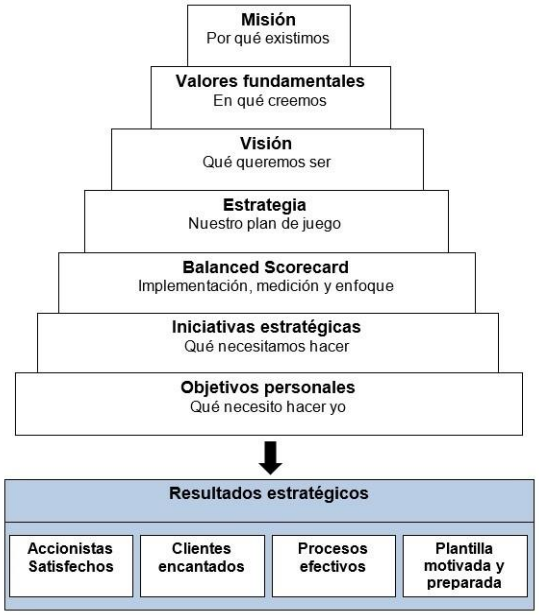
Estudiosos y expertos tienen marcos muy distintos para la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo en su definición. Aunque se pueden desarrollar mapas estratégicos y Balanced Scorecards para cualquier enfoque estratégico, nosotros basamos nuestro enfoque en el marco general enunciado por Michael Porter, uno de los fundadores y líder destacado del campo de la estrategia. Porter sostiene que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado. La diferencia sustentable puede ser brindar a los clientes un mayor valor que la competencia o proporcionar un valor comparable, pero a un costo menor que los

competidores. Dice: "la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de como se lleven a cabo" (Kaplan & Norton, 2004, p. 65).

En este sentido la Mipyme Frutizados debe decidir cómo realizará las actividades de forma que se diferencie de los competidores, para así aportar una propuesta de valor única frente a los clientes, esto es, formular una estrategia corporativa que sistematice dichas actividades y provea una posición estratégica sostenible para la empresa.

Por tanto, la estrategia es un paso importante en el proceso de gestión enmarcado en el cuadro de mando integral (ver figura 5). Esta se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno que se imponen como reto ante la organización.

Figura 5 Traducir una misión a resultados buscados



Fuente: (Kaplan & Norton, 2005, p. 89)

Así pues, el formular una estrategia no implica necesariamente que se ejecute adecuadamente en la organización, en este sentido Kaplan y Norton advierten:

A principios de la década de los ochenta, una encuesta realizada entre consultores

empresariales indicaba que menos del 10 por ciento de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito. En fechas más recientes un artículo de la revista Fortune en 1999 sobre sonados fracasos empresariales, destaca que el énfasis puesto en la estrategia y la visión llevaba a la creencia errónea de que lo único que hace falta para tener éxito es contar con la estrategia correcta. "En la mayoría de los casos – que nosotros estimamos un 70% – el verdadero problema no es una mala estrategia… sino su mala aplicación", aseguraban los autores. Por lo tanto, con unos porcentajes entre el 70 y el 90 por ciento, podemos entender por qué los inversionistas sofisticados se han dado cuenta que la ejecución es más importante que la buena visión (Kaplan & Norton, 2005, p. 13).

Teniendo en cuenta lo anterior, el marco del cuadro de mando integral propone tres componentes consolidados en una ecuación para la ejecución exitosa de una estrategia, los cuales son propuestos por Kaplan y Norton y lo exponen así:

(Resultados sobresalientes) = (Describir la estrategia) + (Gestionar la estrategia)

Reescribiéndola con los tres componentes:

(Resultados sobresalientes) = (Mapas estratégicos) + (Balanced Scorecard) + (Organización Focalizada en la Estrategia)

La filosofía de los tres componentes es sencilla: no se puede gestionar (tercer componente) lo que no se puede medir (segundo componente). No se puede medir lo que no se puede describir (primer componente) (Kaplan & Norton, 2004, p. 14).

Complementando lo anterior, es necesario distinguir los enfoques limitados que conciben muchas organizaciones sobre el cuadro de mando integral (ver tabla 1), para no incurrir en estos errores, los cuales sesgan el verdadero alcance que tiene este instrumento sistémico para las empresas. En el libro "Estrategia de la visión a la acción" del escritor Juan Carrión Maroto advierte sobre ciertos aspectos importantes al momento de considerar el cuadro de mando integral:

Tabla 1 Enfoques limitados del cuadro de mando integral

Enfoque limitado	Enfoque adecuado
Conjunto de indicadores financieros y no financieros.	Conjunto de elementos que conectan las acciones con la estrategia.
Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la alta dirección.	Sistema que ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles.
Centrado en el uso de herramientas de *software*. Se piensa más en el *software* que en el contenido	Centrado en el contenido. El *software* es un medio, no un fin en sí mismo.
Enfocado en los cambios en la evaluación del desempeño y en la compensación	Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo.

Fuente: (Carrión Maroto, 2007, p. 435)

Finalmente, de acuerdo a la revisión de la literatura encontrada sobre el modelo de cuadro de mando integral, se considera que dicha teoría es capaz de describir, explicar y predecir el problema de investigación de manera lógica y consistente, por tanto, se decide adoptar este marco teórico para su desarrollo.

1.7.2 Referente conceptual

¿Qué es un sistema de gestión?

Kaplan & Norton (2008) definen que un sistema de gestión “es el conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas y monitorear y mejorar la eficacia de ambas” (p. 1).

¿Qué es un estratega?

Según el texto conceptos de administración estratégica:

Los estrategas son personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos títulos, como CEO (siglas inglesas de Chief Executive Officer o director ejecutivo), presidente, dueño, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o empresario. Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información. Observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción creativos (David, 2013, p. 9).

¿Qué es la administración estratégica?

David (2013) sostiene que "la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos" (p. 5). Asimismo, el proceso de la administración estratégica está definido por tres etapas que lo integran así: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

¿Qué implica la formulación de estrategias en el proceso de la administración estratégica?

Fred R. David indica que:

La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir (David, 2013, p. 5).

¿Qué requiere la implementación de la estrategia en el proceso de la administración estratégica?

David (2013) señala que "la implementación de la estrategia requiere que la

empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse” (p. 6).

¿Qué es la evaluación de la estrategia en el proceso de la administración estratégica?

En los conceptos de administración estratégica se señala que:

La evaluación de estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de la estrategia consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas (David, 2013, p. 6).

¿Qué es la ventaja competitiva?

David (2013) indica que la ventaja competitiva es entendida como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales” (p. 8).

¿Qué es la visión de una empresa?

La declaración de la visión en la organización responde a la pregunta fundamental: “¿En qué nos queremos convertir?, se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión” (David, 2013, p. 10).

¿Qué es la misión de una empresa?

De acuerdo con Fred R. David la definición de misión contempla lo siguiente:

La declaración de misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que

distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio?, una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y posibilidades (David, 2013, p. 10).

¿Qué son las oportunidades y amenazas externas?

Según Fred R. David:

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas (David, 2013, p. 10).

¿Qué son las fortalezas y debilidades internas?

Según Fred R. David:

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica (David, 2013, p. 11).

1.7.3 Referente contextual

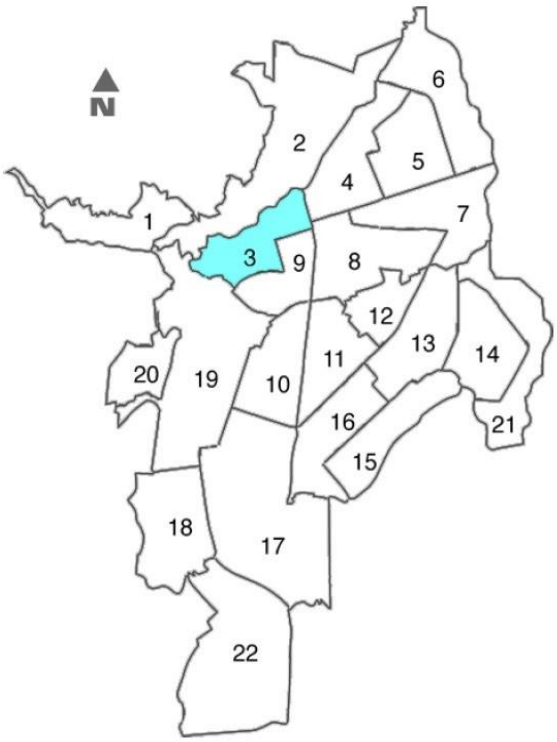
La mipyme Frutizados objeto del estudio de investigación, se encuentra ubicada en la carrera 5 # 16-14, zona céntrica, correspondiente a la comuna 3 del municipio Santiago de Cali.

Por otra parte, el departamento administrativo de la alcaldía de Santiago de Cali realizó la caracterización de la comuna 3 (ver figura 7), de acuerdo con el Plan de Desarrollo 2008-2011 del municipio, en donde exponen aspectos económicos importantes que se deben considerar y que aún aplican al contexto actual del sector. A continuación se exponen algunos de los aspectos más relevantes:

De acuerdo con el Censo Económico del DANE 2005, esta es la comuna con la mayor proporción de unidades económicas de la ciudad, con un 17,9%. De estas unidades económicas, el 65,6% pertenece al sector comercio, 26,6% al sector servicios y el 7,8% a la industria. Esta composición no es diferente al total de la ciudad donde el comercio predomina, representando el 60,4% de todas las unidades económicas de la ciudad (Alcaldía de Santiago de Cali, 2008, p. 12).

En conclusión, esta comuna se caracteriza por su vocación de comercio y tiene una alta concentración de actividad industrial relacionada con la edición e impresión. Así mismo, esta comuna presenta un alto grado de informalidad, asociado tal vez a la alta cantidad de trabajos generados por el sector comercio (Alcaldía de Santiago de Cali, 2008, p. 14).

Figura 6 Ubicación de la comuna 3 en el municipio de Santiago de Cali



Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2008, p.4)

1.7.4 Referente legal

1.7.4.1 MiPymes en Colombia

En el documento “COLOMBIA. Micro, pequeña y mediana empresa” presentado por Fabio Triana, Jean Paul Morales, Alejandro Guarín y Javier Saldarriaga de la Universidad del Valle con sede en Buga, se encuentra un análisis que enmarca las regulaciones y la clasificación de las Mipymes en Colombia y se delimita la clase microempresa a la cual pertenece el emprendimiento Frutizados, por tanto se considera que dichos aspectos aplican en el estudio de investigación, a saber:

Las micros, pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente

excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa (Triana, Morales, Guarín & Saldarriaga, 2012, p. 2)*.*

En Colombia, de acuerdo con la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004, toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal, se clasifican según el número de empleados y sus activos totales con base en los salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV) (Triana et al., 2012, p. 2)*.*

Tabla 2 Comparativo salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV)

Tipo de empresa	Número de empleados	Activos totales (SMLMV)
Microempresa	1 - 10	Menores de 501
Pequeña empresa	11 - 50	501 - 5.000
Mediana empresa	51 - 200	5.001 - 30.000
Gran empresa	Más de 200	Mayor a 30.000

Fuente: (Triana, Morales, Guarín & Saldarriaga, 2012, p. 2)

1.7.4.1.1 Microempresas

Se consideran microempresas a aquellas unidades productivas cuyo número de empleados no sea superior a diez. Las microempresas producen gran variedad de artículos (principalmente de consumo final), y atienden necesidades específicas de pequeños sectores de la población. En relación con su recurso humano:

- *La microempresa ocupa hasta 10 empleados.*
- *La mayor parte de la mano de obra proviene de la familia de los propietarios.*
- *La remuneración ofrecida es relativamente baja; en algunas ocasiones no se remunera directamente.*
- *Las prestaciones sociales son bajas, o no existen* (Triana et al., 2012, p. 3)*.*

En relación con sus recursos financieros:

- *La inversión de capital es baja.*
- *Las utilidades generadas por este tipo de empresa son dedicadas a satisfacer las necesidades de subsistencia, por parte de sus propietarios, sin que existan mayores posibilidades de reinversión para la expansión de la misma* (Triana et al., 2012, p. 3).

En relación con sus recursos materiales y productos:

- *La utilización de maquinaria es mínima y es, generalmente, obsoleta.*
- *Las instalaciones físicas son reducidas, y generalmente, la producción se lleva a cabo en la vivienda de los propietarios.*
- *La mayor parte de sus productos son bienes de consumo final. (Se trabaja sobre pedidos)* (Triana et al., 2012, p. 3).

En relación con su tecnología:

- *La tecnología empleada es esencialmente artesanal, debido a la utilización intensiva de mano de obra y al empleo de herramientas y equipos sencillos.*
- *El conocimiento de un proceso de producción elemental es básico para la creación de este tipo de empresas.*
- *El consumo de energía es bastante bajo* (Triana et al., 2012, p. 3).

En relación con su administración y forma organizativa:

- *Su estructura organizativa es informal; el o los propietarios controlan personal y directamente las funciones básicas (producción, ventas y finanzas).*
- *En la mayor parte de las microempresas no se utiliza asesoría de ningún tipo.*
- *No se llevan a cabo registros ni estadísticas y en muy pocas se llevan* registros contables (Triana et al., 2012, p. 4).

1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.8.1 Tipo de estudio

1.8.1.1 Estudio exploratorio

La investigación se caracteriza como estudio exploratorio. Esto se debe a que en la revisión de la literatura sobre el marco de cuadro de mando integral se encontró una variedad de estudios realizados desde su postulación en el año 1990 por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton en diferentes organizaciones en su mayoría grandes empresas en Estados Unidos de América y otros países del mundo, sin embargo, se considera que dichos estudios se establecieron en escenarios y contextos diferentes al entorno económico, social, cultural, demográfico, ambiental, tecnológico, competitivo, político y de ubicación en el que se sitúa la Mipyme Frutizados, es decir, los estudios previamente encontrados sirven de guía para identificar el ¿Cómo? se debe abordar la investigación y ¿qué? resultados se pueden alcanzar, no obstante, el contexto en el que se desenvuelve la Mipyme Frutizados es diferente a los de los estudios planteados, por esto se entiende que la relación existente entre la organización y el problema de investigación es única.

1.8.2 Método de investigación

1.8.2.1 Metodología del sistema de gestión de ciclo cerrado del cuadro de mando integral

La metodología del cuadro de mando integral se encuentra enmarcada en un sistema de gestión macro, conocido como el sistema de gestión de ciclo cerrado el cual vincula el plan estratégico de la organización con su plan operativo (ver figura 1).

El sistema de gestión de ciclo cerrado se basa en cinco fases que son: 1) desarrollo de la estrategia, 2) traducción de la estrategia, 3) planificación de las operaciones, 4) monitoreo y aprendizaje y 5) comprobación y adaptación de la estrategia. En el año 2008 en el artículo “Cómo dominar el sistema de gestión” elaborado por Kaplan y Norton, se detalla el ciclo de estas fases que integra el ámbito metodológico del cuadro de mando integral y vincula la estrategia con las operaciones de la organización, por tanto se considera importante identificar dichos aspectos, debido a que guiarán la realización del estudio de investigación el cual está delimitado al desarrollo del plan estratégico (fases 1 y 2) de la Mipyme Frutizados basado en este modelo. A continuación, se detallan todas las fases de la metodología planteada:

1.8.2.1.1 Fase 1: Desarrollo de la estrategia

El ciclo de gestión se inicia con la articulación de la estrategia de la empresa. Esto normalmente tiene lugar en una reunión anual fuera de las instalaciones de la empresa, durante la cual el equipo de gestión mejora de manera gradual una estrategia existente o, en algunas ocasiones, introduce una completamente nueva (Kaplan & Norton, 2008, p. 2)*.*

El desarrollo de una estrategia completamente nueva puede implicar dos conjuntos de reuniones, cada uno de ellos de una duración de dos o tres días. En el primero, los ejecutivos deberían volver a analizar las suposiciones empresariales básicas de la empresa, así como su entorno competitivo. Después de hacer algunas tareas e investigaciones, los ejecutivos llevarán a cabo el segundo conjunto de reuniones para tomar decisiones sobre la nueva estrategia (Kaplan & Norton, 2008, p. 2)*.*

“Normalmente, los asistentes a estas sesiones estratégicas son el director ejecutivo, otros funcionarios corporativos, las cabezas de unidades de negocios y regionales y el personal funcional sénior. En dichas sesiones se deben analizar las siguientes preguntas:” (Kaplan & Norton, 2008, p. 2)*.*

¿En qué negocio estamos y por qué?

Esta pregunta hace que los directivos se centren en los conceptos de planificación estratégica de alto nivel. Antes de formular una estrategia, se debe acordar el objetivo de su empresa (misión), sus aspiraciones en cuanto a resultados futuros (visión) y los límites internos que guiarán sus acciones (valores) (Kaplan & Norton, 2008, p. 2)*.*

¿Qué problemas clave afrontamos en nuestra empresa?

"Una vez establecidas la misión, la visión y los valores, los directores realizan un análisis estratégico de la situación externa e interna de la empresa" (Kaplan & Norton, 2008, p. 5)*.*

El siguiente paso es resumir las conclusiones de los análisis externos e internos en una matriz DOFA clásica, evaluando la capacidad que tienen los atributos internos y los factores externos para ayudar o dificultar a la empresa el logro de su visión. El objetivo de esta fase es garantizar que la estrategia saca el máximo partido posible de las fortalezas internas para perseguir las oportunidades externas y, al mismo tiempo, contrarrestar las debilidades y amenazas (factores internos y externos que minan la ejecución exitosa de la estrategia) (Kaplan & Norton, 2008, p. 5)*.*

¿Cómo podemos competir mejor?

Por último, los directores abordan la formulación de la estrategia en sí, el enunciado que describe la estrategia y el modo que propone la empresa para lograrla. En este paso, los directivos deciden sobre el curso de acción que creará una ventaja competitiva sustentable, diferenciando la oferta de la empresa de la de los competidores, lo que, en último término, llevará a un desempeño financiero superior (Kaplan & Norton, 2008, p. 5)*.*

1.8.2.1.2 Fase 2: Traducir la estrategia

"Una vez formulada la estrategia, los directivos deben traducirla en objetivos y medidas que puedan comunicarse claramente a todas las unidades y a todos los empleados" (Kaplan & Norton, 2008, p. 6).

El mapa estratégico proporciona una potente herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos. La cadena comienza con los objetivos financieros de la empresa a largo plazo y después los vincula con los objetivos de fidelidad de los clientes y las propuestas de valor de la empresa. A partir de ahí, vincula los objetivos relacionados con los procesos críticos y, por último, con el personal, la tecnología y el clima y la cultura organizacional que se requieren para ejecutar la estrategia con éxito (Kaplan & Norton, 2008, p. 6).

Cuando los directivos han desarrollado el mapa de la estrategia, lo vinculan a otra herramienta: un cuadro de mando integral con las métricas y los objetivos de desempeño de cada objetivo estratégico. Las métricas de los cuadros de mando integrales permiten a los ejecutivos tomar mejores decisiones sobre la estrategia y evaluar de manera cuantitativa su ejecución (Kaplan & Norton, 2008, p. 6).

Un tercer paso de la Fase 2 incluye la identificación y la autorización de recursos de una cartera de iniciativas estratégicas destinadas a ayudar a lograr los objetivos de la estrategia. Una iniciativa estratégica es un proyecto y programa discrecional, de duración limitada, diseñado para cerrar una brecha en el desempeño (Kaplan & Norton, 2008, p. 6).

1.8.2.1.3 Fase 3: Planificación de las operaciones

Con carteras estratégicas de métricas, objetivos e iniciativas establecidas, la empresa entonces desarrolla un plan operativo que define las acciones que llevarán al logro de sus objetivos estratégicos. Esta fase se inicia con el establecimiento de

las prioridades para los proyectos de mejora de procesos, y continúa con la preparación de un plan de ventas detallado, un plan de recursos y presupuestos operativos y de capital (Kaplan & Norton, 2008, p. 7)*.*

Mejoras de los procesos: *las iniciativas estratégicas desarrolladas en la Fase 2 están formadas por proyectos a corto plazo (que duran de 12 a 18 meses) seleccionados para ayudar a lograr los objetivos del mapa de la estrategia. Sin embargo, para ejecutar sus estrategias, la empresa también debe mejorar el desempeño de sus procesos continuos, medidos, por ejemplo, por su capacidad de respuesta, su velocidad, su calidad y su costo. La empresa podrá obtener el máximo provecho de su inversión si centra sus programas de gestión del proceso empresarial, gestión de la calidad total, gestión de la eficiencia, Six Sigma y reingeniería, en procesos relacionados directamente con los objetivos en sus mapas estratégicos y en sus cuadros de mando integrales. El objetivo es alinear las mejoras de los procesos a corto plazo con las prioridades estratégicas a largo plazo* (Kaplan & Norton, 2008, p. 7)*.*

Plan de ventas: *los directivos tienen que desglosar todos los procesos estratégicos para identificar los factores y métricas de éxito más importantes en los que los empleados pueden centrarse en sus actividades diarias. Los tableros electrónicos y físicos, que muestran datos sobre los indicadores clave del desempeño del proceso local, proporcionarán fundamento a las acciones de los empleados que intentan lograr los objetivos de desempeño en los procesos, y les suministrará retroalimentación* (Kaplan & Norton, 2008, p. 9)*.*

Los directivos también deben identificar los recursos necesarios para implementar su plan estratégico. Antes de hacerlo, tienen que desglosar su objetivo general de ventas en la cantidad, combinación y naturaleza de los pedidos de ventas individuales previstos, series de producción y transacciones (Kaplan & Norton, 2008, p. 9)*.*

Planificación de los recursos: *con los datos sobre la productividad de las mejoras*

de los procesos y las previsiones de las cifras de ventas, la empresa puede calcular qué recursos necesitarán durante el siguiente año para lograr sus objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2008, p. 10).

"Presupuestos operativos y de capital dinámicos: *una vez que los directivos han determinado el nivel autorizado de recursos para el período futuro, las implicaciones financieras son más fáciles de calcular"* (Kaplan & Norton, 2008, p. 10).

En el último paso de la presupuestación, la empresa autoriza los gastos discrecionales que no tienen una relación inmediata con las ventas y las operaciones, como por ejemplo, iniciativas de mejora de los procesos, publicidad, promociones, investigación y desarrollo, capacitación, y el mantenimiento. El importe de dicho gasto continúa siendo una decisión subjetiva de los ejecutivos experimentados y no una decisión que pueda automatizarse con un modelo analítico (Kaplan & Norton, 2008, p. 11).

Ahora la empresa ha finalizado la planificación integrada de la estrategia y las operaciones, que abarca los siguientes pasos: formulación de la estrategia; traducción de la misma en objetivos, medidas y objetivos vinculados; desarrollo y financiación de la cartera de iniciativas estratégicas; identificación de las prioridades de mejora de procesos; previsión de las ventas de manera consistente con el plan estratégico; cálculo de los recursos necesarios para dichas ventas; autorización del gasto en recursos; y creación de certificaciones pro-forma de ingresos y estados detallados de pérdidas y ganancias. A partir de aquí, es decisión de los directivos ejecutar, aprender y adaptar, llevando el ciclo de gestión hacia su cuarta fase (Kaplan & Norton, 2008, p. 11).

1.8.2.1.4 Fase 4: Monitoreo y aprendizaje

A medida que la empresa implementa su plan estratégico y operativo, necesita llevar a cabo tres tipos de reuniones para monitorear sus resultados y aprender de ellos.

En primer lugar, los directivos deberían acordar reuniones para revisar el desempeño de los departamentos operativos y las funciones empresariales, así como para tratar los problemas que hayan surgido o que aún no se hayan solucionado. También deberían llevar a cabo reuniones de gestión de la estrategia para revisar los indicadores del desempeño de los cuadros de mando integrales, y las iniciativas para analizar el progreso e identificar las barreras en la ejecución de la estrategia. Estas dos reuniones conforman la Fase 4 del sistema (Kaplan & Norton, 2008, p. 11).

Reuniones de revisión operativa: *los grupos de gestión tienen que reunirse frecuentemente, probablemente una o dos veces a la semana o, incluso, cada día, para revisar sus tableros y reportes operativos sobre ventas, reservas y envíos, y para solucionar los problemas a corto plazo que hayan surgido de manera reciente: quejas de clientes importantes, retrasos en las entregas, producción defectuosa, averías mecánicas, ausencia prolongada de un empleado clave, nuevas oportunidades de ventas* (Kaplan & Norton, 2008, p. 11).

La velocidad con la que se publican los nuevos datos en los tableros operativos es el factor central a la hora de establecer la frecuencia de las reuniones: si la empresa tiene ciclos de operaciones cortos, es decir, si publican nuevos datos cada hora o cada día, una revisión diaria facilitará la rápida resolución de los problemas. Pero en el caso de un grupo de desarrollo de productos, el progreso de los hitos y los finales de fase pueden evaluarse mejor mensualmente (Kaplan & Norton, 2008, p. 11).

El personal que asiste a una revisión operativa normalmente proviene de un único departamento, función o proceso: *el personal de ventas de una unidad, por ejemplo, se reunirá (a menudo vía conferencia virtual) para debatir el canal de flujo de ventas, los cierres de ventas recientes, las nuevas oportunidades de clientes y los problemas. El personal de operaciones revisa los problemas de producción, incluyendo defectos, rendimientos, cuellos de botella, programas de mantenimiento*

y reparaciones, fallos del equipamiento, interrupciones de la producción, horarios, problemas de proveedores y distribución. El personal de finanzas trata los problemas de flujo de caja a corto plazo, incluidos los cobros de cuentas pendientes, los pagos retrasados a los proveedores, las operaciones de tesorería y las relaciones bancarias. El grupo de alta dirección puede reunirse mensualmente para revisar el desempeño financiero general (Kaplan & Norton, 2008, p. 11)*.*

Las empresas más pequeñas, que no disponen de departamentos funcionales, pueden realizar una única reunión operativa al mes, según la frecuencia con la que cierren sus libros. Sin embargo, de manera habitual, nosotros recomendamos planificar la frecuencia de las revisiones operativas según el ciclo operativo del departamento y la empresa, de modo que la gestión pueda responder a los datos de ventas y operativos y a miles de otros problemas tácticos de la manera más oportuna (Kaplan & Norton, 2008, p. 13)*.*

Reuniones de revisión de la estrategia: *el equipo que lidera una unidad empresarial debe reunirse de manera periódica para revisar el progreso de su estrategia. Los problemas operativos, a menos que sean especialmente significativos e interfuncionales, no deberían debatirse en esta reunión. La asistencia a las revisiones de la estrategia debería ser obligatoria para el director ejecutivo de la unidad y para todos los miembros de su comité ejecutivo* (Kaplan & Norton, 2008, p. 13)*.*

1.8.2.1.5 Fase 5: Comprobación y adaptación de la estrategia

Habitualmente, los directivos observarán que algunos de los supuestos subyacentes a su estrategia son incorrectos o han quedado obsoletos. Cuando esto ocurre, los directivos deben volver a analizar de manera rigurosa su estrategia y adaptarla, para decidir si será suficiente aplicar mejoras graduales o si necesitarán una nueva estrategia transformadora. Este proceso cierra el ciclo del sistema de gestión. Normalmente esto tiene lugar independientemente del desarrollo de la

estrategia descrito en la Fase 1, pero podría tener lugar durante el año si la empresa experimenta una interrupción importante o una nueva oportunidad estratégica (Kaplan & Norton, 2008, p. 15)*.*

El proceso de comprobación y adaptación de la estrategia introduce nuevos insumos para la reunión: un análisis de los aspectos económicos actuales de los productos y clientes existentes, análisis estadísticos de las correlaciones entre las medidas del desempeño de la estrategia, y la consideración de nuevas opciones de estrategia que han surgido desde la última reunión de desarrollo de la misma (Kaplan & Norton, 2008, p. 15)*.*

Reportes de costos y rentabilidad: *cuando una empresa revisa su estrategia, lo primero que debería hacer es comprender los aspectos económicos actuales de su estrategia existente, examinando los reportes del costeo basado en actividades que muestran las ganancias y las pérdidas de cada línea de producto, cliente, segmento de mercado, canal y región. A continuación, los ejecutivos verán en qué puntos ha tenido éxito y ha fallado la estrategia existente, y pueden formular enfoques para darles un giro a las operaciones que arrojan pérdidas, y para ampliar el alcance y la escala de las operaciones rentables* (Kaplan & Norton, 2008, p. 15)*.*

Análisis estadísticos: *las empresas, especialmente aquellas que tienen una gran cantidad de unidades operativas similares, pueden utilizar los análisis estadísticos para calcular las correlaciones entre los números del desempeño de la estrategia. Dichos análisis normalmente validarán y cuantificarán los vínculos entre las inversiones en, por ejemplo, habilidades de los empleados o sistemas de soporte de TI (Tecnología de la Información), así como la fidelidad de los clientes y el desempeño financiero. No obstante, de manera ocasional, los análisis pueden revelar que los vínculos que se daban por supuestos no se han producido, lo que debería conducir a que el equipo ejecutivo se cuestionara o rechazara como mínimo una parte de la estrategia existente* (Kaplan & Norton, 2008, p. 15)*.*

Las empresas que cuantifican el desempeño de la estrategia de manera consistente

con herramientas como el mapa de la estrategia y los cuadros de mando integrales, tienen un acceso permanente a los datos necesarios para validar y comprobar la estrategia (Kaplan & Norton, 2008, p. 15).

Estrategias emergentes: *el hecho de analizar la estrategia fuera del lugar de trabajo, además de la posibilidad de examinar el rendimiento de una estrategia existente, proporciona a los ejecutivos la oportunidad de plantearse nuevas propuestas de estrategias sugeridas por directores y empleados de toda la empresa. De hecho, Henry Mintzberg y Gary Hamel dieron razones en contra de la implementación de una estrategia descendente, sosteniendo que las estrategias más innovadoras surgían del interior de la organización. No obstante, tampoco vale la pena perseguir todas las estrategias de este tipo y, aunque muchas de ellas parezcan prometedoras, el equipo ejecutivo necesita decidir cuál adoptar, si adopta alguna* (Kaplan & Norton, 2008, p. 16).

Finalmente, si el equipo ejecutivo decide alterar la estrategia existente sobre la base de los análisis de los datos internos, el entorno competitivo y las ideas emergentes de estrategia, debe hacerle seguimiento a ese cambio con la modificación del mapa estratégico y los cuadros de mando integrales de la organización. Todo ello iniciará otro ciclo de traducción de la estrategia y ejecución operativa, con nuevos objetivos, nuevas iniciativas, un nuevo plan operativo y de ventas, prioridades revisadas de mejora del proceso, nuevos requisitos de recursos y un plan financiero actualizado. Los nuevos planes estratégicos y operativos establecen la fase y los requisitos de información para el programa de reuniones de revisión operativa, revisión estratégica y comprobación y adaptación de la estrategia del siguiente período (Kaplan & Norton, 2008, p. 16).

1.8.3 Fuente para recolección de información

El desarrollo de la investigación propuesta depende de la información primaria obtenida por el autor directamente a través de un contacto inmediato con la

organización objeto de análisis que es la Mipyme Frutizados ubicada en el municipio de Santiago de Cali, Colombia.

En relación con la información secundaria relevante, se acudió a la consulta en libros y revistas especializadas, que permitieron una involucración y entendimiento profundo del instrumento estudiado que es el diseño del modelo de cuadro de mando integral enmarcado en el sistema de gestión de ciclo cerrado propuesto por los doctores Kaplan y Norton de la Harvard Business School.

De igual manera, en lo referente al uso de técnicas para la formulación de estrategias alternativas que conforman la formulación estratégica propuesta por el doctor Fred R. David de la Francis Marion University, cuyos insumos permitieron adecuar el mapa estratégico y el modelo de cuadro de mando integral al contexto y realidad del entorno de la Mipyme Frutizados.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Breve reseña histórica

Frutizados es una Mipyme que pertenece al conglomerado de las micro, pequeñas y medianas empresas, que son entidades independientes con una alta preponderancia en el mercado de comercio de la ciudad. Con relación a su actividad productiva, esta se dedica inicialmente a la elaboración de productos de consumo final con base en el zumo de frutas y otros vegetales. En la preparación de los frutizados, se implementa un proceso de centrifugación con extractores industriales, en donde se obtiene el líquido del fruto para luego ser mezclado con otros elaborados (granizado, licor y otros zumos) para producir así diferentes derivados (bebidas granizadas, cocteles y bebidas funcionales). Este proceso se realiza en el momento de la compra para el consumo inmediato por parte del cliente, lo que permite conservar la frescura y la mayor parte de las vitaminas de los frutos y vegetales, cualidad que adicionalmente provee una experiencia de degustación diferente, comparada con otras bebidas procesadas y similares elaboradas con base en estos componentes.

Es fundada en el año 2013 por Sandra Milena Bedoya Vélez y Andres Felipe Pizarro Román (el autor), con el fin de satisfacer una serie de necesidades identificadas y relacionadas con el suministro de bebidas, considerando que en el momento no estaban siendo plenamente atendidas por alguna empresa en el sector, lo que dio origen a la idea del proyecto empresarial, que posteriormente concluiría en la ejecución y montaje del primer establecimiento comercial de Frutizados en la zona centro del municipio de Santiago de Cali.

El 05 de marzo del 2013, realiza la apertura al público, dando inicio a las operaciones en el punto de venta. En noviembre del mismo año, la empresa

adquiere nuevo equipo industrial y realiza la primera contratación adicional de personal para dar apoyo en la tienda, esto, debido al aumento de la demanda como efecto de la consolidación de los productos ofrecidos en el mercado local.

En los años 2014 y 2015, la organización experimentó una serie de circunstancias generadas por diferentes factores tanto externos como internos, tales como la escases de insumos por afectaciones climáticas, paros de transportadores, fluctuaciones en los precios de las materias primas, variación de los niveles de productividad por defectos de máquinas, cambios en la tendencia de consumo de los clientes, aumento de la rotación del personal, entre otros aspectos, que en consecuencia hicieron que la gestión administrativa de la Mipyme se enfocara principalmente en la ejecución de los procesos operativos necesarios para satisfacer la demanda de productos y mantener la subsistencia del punto de venta. Lo anterior, aumento progresivamente la diferencia entre la ejecución del plan estratégico versus la del plan operativo que había estimado la gerencia, lo que llevo a que no se alcanzaran eficazmente los objetivos estratégicos trazados.

Por tanto, del año 2015 a la fecha, la gerencia de la Mipyme Frutizados ha considerado diseñar e implementar un sistema de gestión de ciclo cerrado basado en el modelo de Balanced Scoredcard o cuadro de mando integral con el fin de contar con un instrumento de gestión eficaz que vincule adecuadamente las estrategias que se formulen con las operaciones, con el propósito de mejorar el desempeño y satisfacer la necesidad que tiene la empresa en cuanto sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector

2.2.1.1 Sector de las industrias manufactureras:

Para catalogar la división de la actividad económica del sector industrial en Colombia, que aplica a la Mipyme Frutizados se utiliza la clasificación internacional industrial uniforme (conocida por las siglas CIIU) de Naciones Unidas, de la cual actualmente se aplica en el territorio nacional la CIIU, revisión 4 adaptada para Colombia, que fue presentada por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) en el año 2012.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Mipyme Frutizados se categoriza así:

- Sección C, industrias manufactureras (sector).
- División 10, elaboración de productos alimenticios (subsector).
- Grupo 102, procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos (rama de actividad).
- Clase 1020, elaboración de jugos naturales de frutas u hortalizas (actividad).

Así mismo, acorde a la clasificación central de productos adaptada para Colombia (CPC A.C.) versión 2, los bienes producidos por la Mipyme Frutizados se categorizan así:

- Grupo 213 preparaciones y conservas de hortalizas, legumbres, tubérculos y papas, clase 2132 jugos de verduras, subclase 21329 otros jugos de verduras.
- Grupo 214 preparaciones y conservas de frutas y nueces, clase 2143 jugos de fruta, 21431 jugo de naranja, 21433 jugo de piña, 21435 jugo de manzana, 21439 otros jugos de fruta n.c.p. (no clasificados en otra parte).

En este sentido, la clasificación de todas las actividades inherentes a la dinámica de la Mipyme Frutizados, comprenden una gran variedad de datos y contenidos,

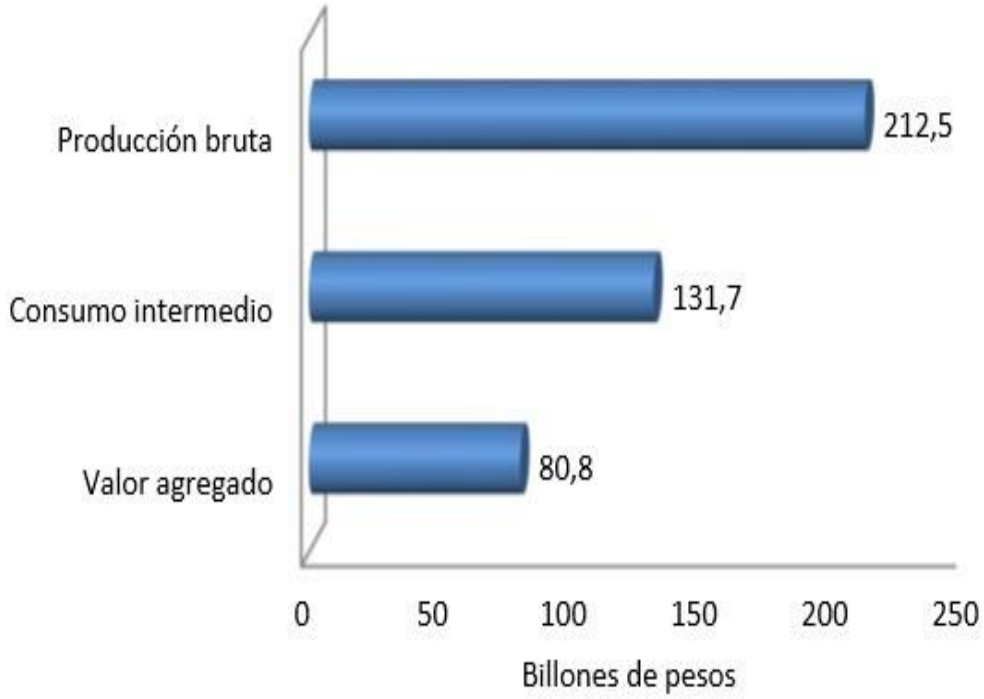
motivo por el cual, se busca obtener información relevante que enmarque los aspectos más importantes de todos los derivados en los que se categoriza la organización. Por consiguiente, se considera importante para conocer la estructura del sector industrial, los datos proporcionados por la encuesta anual manufacturera (EAM), 2014 preliminar del DANE y el estudio de la rama de actividad del procesamiento y conservación de frutas en Colombia, proporcionado por la empresa Aktiva (compañía de servicios financieros especializada en la estructuración y otorgamientos de soluciones de capital para las empresas en Colombia), los cuales permiten comprender la correlación entre el sector industrial, el sector agrícola y la rama de procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos, en donde tiene interacciones la Mipyme Frutizados, con el fin de extractar información útil que sirva de fuente para el análisis estratégico y la posterior adecuación del modelo de cuadro de mando integral.

2.2.1.2 Estructura general del sector de industrias manufactureras:

A continuación se denota el comportamiento económico de la rama de actividad del procesamiento y conservación de frutas, hortalizas y tubérculos, así como, cadena productiva del mismo:

Teniendo en cuenta los resultados preliminares de la encuesta anual manufacturera del 2014^{P} (el superíndice "P" hace referencia a los datos preliminares para el año 2014), los 8.923 establecimientos industriales de los que se obtuvo información ocuparon un total de 682.852 personas, de las cuales 554.581 fueron contratadas directamente por las industrias (402.028 permanentes y 152.553 temporales directos), 125.069 a través de agencias especializadas en servicios de suministro de personal y 3.202 correspondieron a propietarios, socios y familiares. Por otra parte, estos establecimientos registraron una producción bruta de $212,5 billones y un valor agregado de $80,8 billones (ver figura 8) (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2015, p. 2).

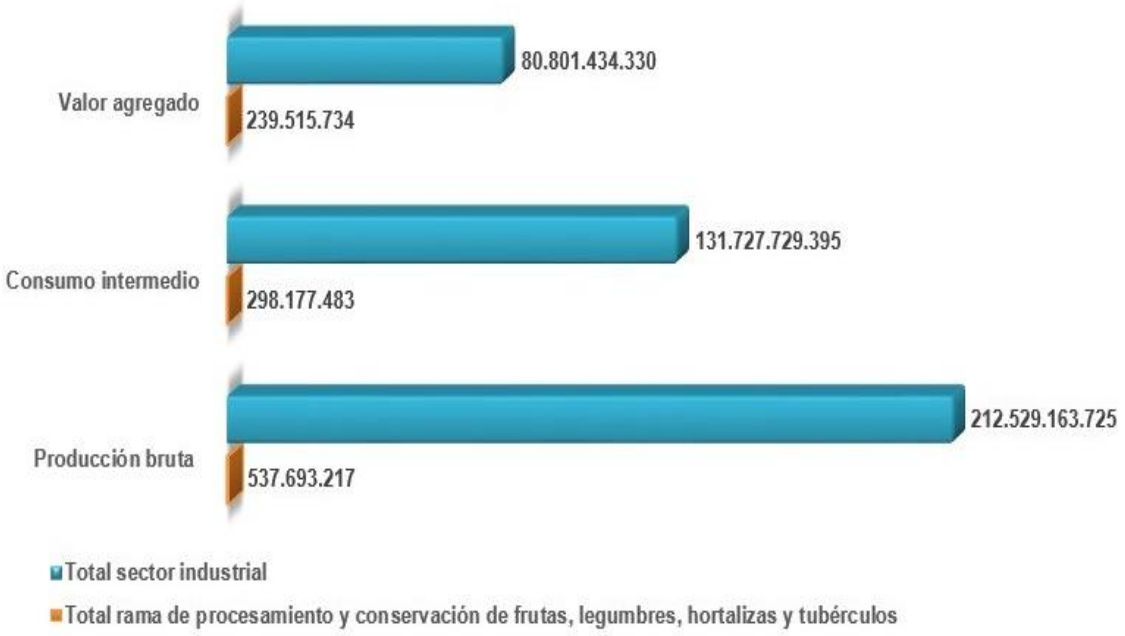
Figura 7 Producción bruta, consumo intermedio, valor agregado del sector industrial 2014[P]



Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2015, p. 1)

El valor de la producción bruta total en el sector industrial para el año 2014 preliminar subió a $212,5 billones, el 0,3% de esta producción fue realizada por la rama de procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos en la cual se inscribe la Mipyme Frutizados, con un valor en miles de pesos de 537.693.217. Así mismo el valor del consumo intermedio suma 131,7 billones, en el cual la rama participa con el 0.2% o 298.177.483 (valor en miles de pesos). Finalmente el valor generado por el sector industrial fue de 80,8 billones en donde la rama aportó el 0.3% o 239.515.734 (valor en miles de pesos) (ver figura 9) (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2015, p. 11).

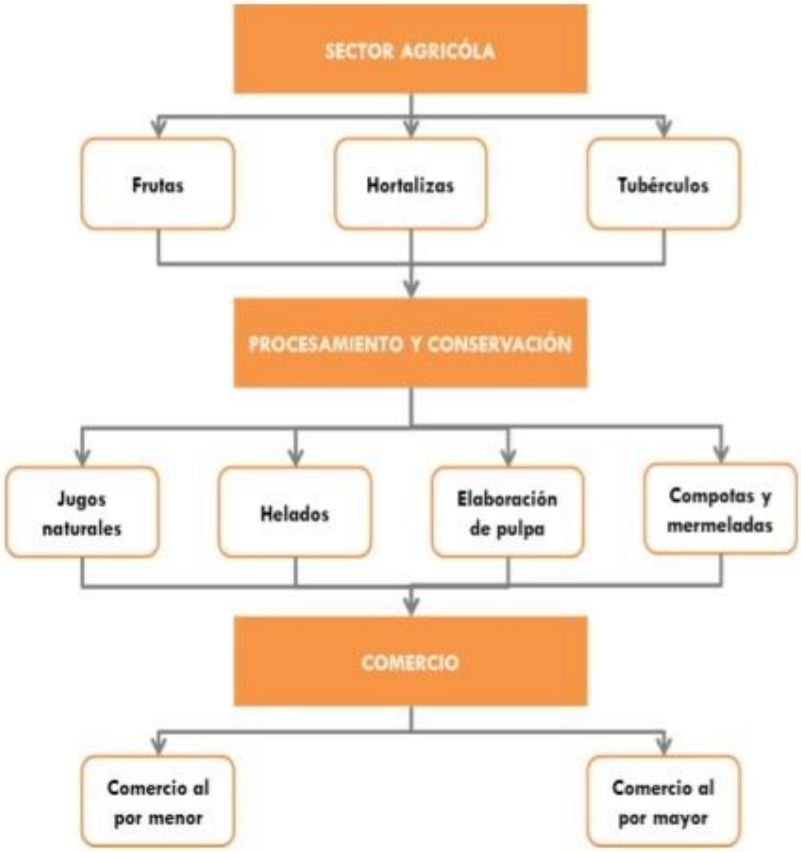
Figura 8 Aporte de la rama de procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos, al sector industrial colombiano, EAM 2014^{p} valores en miles de pesos



Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2015, p.2)

La rama de actividad del procesamiento y conservación de frutas, hortalizas y tubérculos se inscribe en la industria manufacturera colombiana. Los encadenamientos hacía arriba de esta rama se encuentran con el sector agrícola, el cual participa como el principal proveedor de materia prima con la producción de frutas, hortalizas y tubérculos. Posteriormente ingresa esta materia prima a la rama de procesamiento y conservación en el que se hace su respectiva transformación que da como resultado la elaboración y conservación de pulpa de frutas, que se puede destinar a elaboración de jugos naturales de frutas u hortalizas, de helados, compotas, mermeladas y jaleas, de papas congeladas preparadas y sus respectivos purés, harinas y sémolas. Estos productos ya empacados ingresan al círculo del comercio, bien sea al minorista en la distribución tienda a tienda, al mayorista que incluye grandes almacenes de cadena o comercializadores internacionales, o al consumidor final (ver figura 10) (Aktiva, 2014, p. 1).

Figura 9 Cadena productiva del procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos



Fuente: (Aktiva, 2014, p. 1)

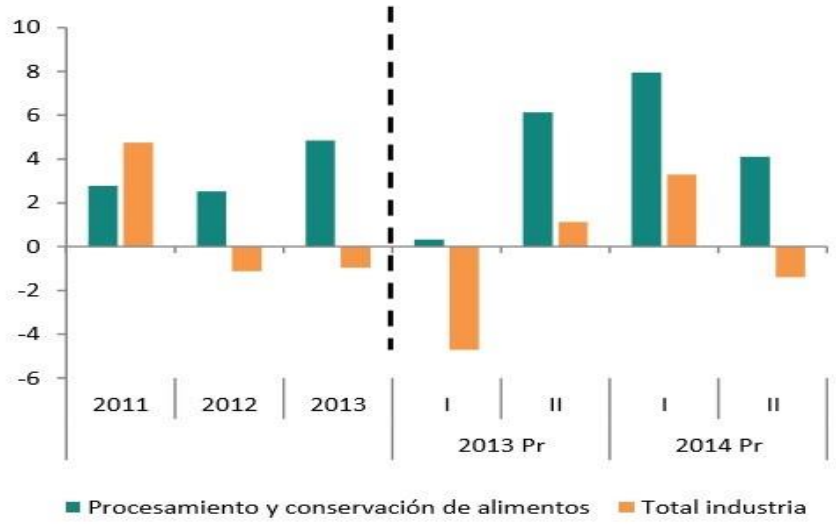
Una característica de este sector es que logra incluir valor agregado a la fruta en la pos cosecha mediante el procesamiento de la pulpa, para posterior comercialización en los mercados nacional e internacional, esto, con el fin de garantizar al consumidor final, la disponibilidad en el mercado de nuevas ofertas de productos, con innovación en sabores, aromas, presentaciones, empaques y buenas prácticas de manufactura (Aktiva, 2014, p. 2)*.*

En lo que respecta al desempeño de la rama de procesamiento y conservación de frutas, hortalizas y tubérculos, pese a que sus actividades se inscriben en el sector de la industria manufacturera, sus resultados son diferentes. Durante los últimos años la industria colombiana no ha tenido buenos momentos en parte por un

detrimento en su producción y por la entrada de productos del extranjero y un encogimiento en la demanda internacional; sin embargo el comportamiento de la rama de procesamiento y conservación se diferencia de manera importante del resto de las ramas industriales, como se observa en la figura 11 (Aktiva, 2014, p. 2)*.*

La variación promedio de los dos últimos años de la industria del procesamiento es de 3,2%, con sobresalientes resultados en los últimos tres trimestres de 2013, mientras que el total de la industria manufacturera sin trilla de café alcanzó un promedio de -1,2% entre 2012 y 2013 (Aktiva, 2014, p. 2)*.*

Figura 10 Variación anual del PIB del sector industrial vs. Rama de procesamiento y conservación de alimentos (%)



Fuente: (Aktiva, 2014, p. 2)

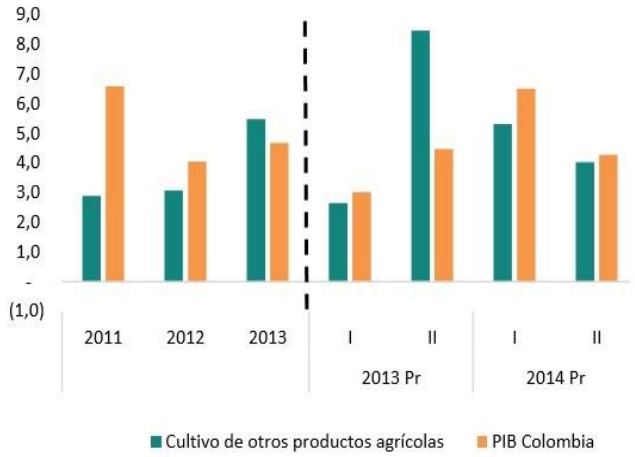
Una de las explicaciones del crecimiento de esta rama, es que durante 2014 se dieron niveles moderados de inflación en diversos productos de la canasta familiar, por la revaluación que propiciaba la entrada de productos foráneos y por otra porque la demanda internacional de productos básicos, entre ellos, alimentos, se deterioró, lo cual arrojó un excedente de mercancía en el mercado colombiano, propiciando una disminución en los precios; este último efecto no fue exclusivo de este tipo de industria (Aktiva, 2014, p. 2).

2.2.2 Oferta

Por consiguiente se hace referencia a la oferta y la demanda de la rama de procesamiento y conservación de frutas, hortalizas y tubérculos, cuyo comportamiento permite identificar componentes importantes de la dinámica del sector en el que interactúa la Mipyme Frutizados:

La oferta de la rama de procesamiento y conservación de frutas, hortalizas y tubérculos, está directamente conectada con el desempeño de la actividad agrícola, la cual tiene interrelación directa con el producto interno bruto nacional (por sus siglas PIB), puesto que el cultivo agrícola es el proveedor de mayor de materia prima del sector. Al respecto, se observa que mejoró su comportamiento frente al primer periodo del 2013, jalonando el crecimiento anual del producto interno bruto nacional con incrementos próximos al 5,5% en ese periodo del 2014, sin embargo al retraerse el PIB para el segundo periodo del 2014 el comportamiento de los cultivos agrícolas tuvo una variación negativa respecto al mismo periodo del año anterior (ver figura 12) (Aktiva, 2014, p. 3).

Figura 11 Variación anual del PIB nacional en relación al cultivo de productos agrícolas (%)



Fuente: (Aktiva, 2014, p. 3)

Los principales cultivos agrícolas que crecieron en el segundo trimestre de 2014 fueron los de legumbres, raíces y tubérculos, seguido por las frutas y nueces. En

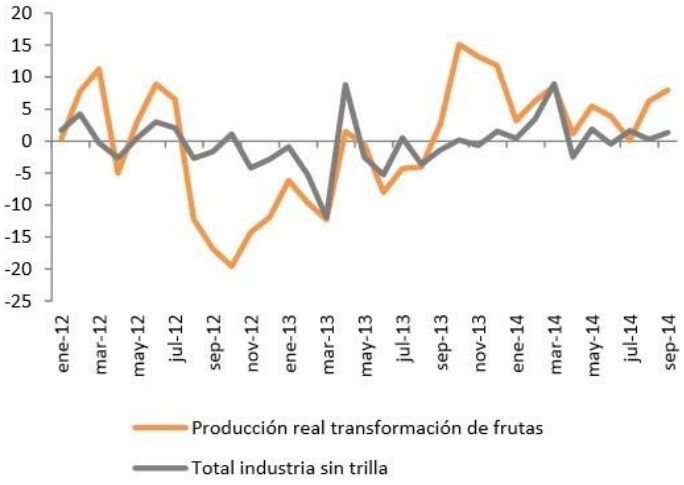
general el cultivo de productos agrícolas diferentes al café creció un 4,0% en el segundo trimestre ayudado por un factor climático favorable (Aktiva, 2014, p. 3)*.*

Sin contar los resultados del café, los otros productos agrícolas también ayudaron al crecimiento agregado de la rama. Para el año 2014, el clima, el que se pensaba iba a ser un factor desestabilizante para el cultivo de fruta, traslado su riesgo para el año 2015 (Aktiva, 2014, p. 3)*.*

La dinámica de la rama de procesamiento y conservación y el sector agrícola se traduce en la compra abundante de material en épocas de sobreoferta y gracias a la cadena de frio e infraestructura que se tiene puede conservar parte del producto sin procesar para satisfacer las necesidades de producto futuro y en periodos en los que la oferta de fruta disminuye, los productos como la pulpa actúan como un sustituto (Aktiva, 2014, p. 3)*.*

El comportamiento de la producción del sector de transformación de frutas ha reportado cifras positivas desde septiembre de 2013, lo cual pone en mejor posición a la rama si se compara con el resto de la industria (ver figura 13) (Aktiva, 2014, p. 3)*.*

Figura 12 Variación del índice de producción real del sector de transformación de frutas y total industria sin trilla (%)



Fuente: (Aktiva, 2014, p.3)

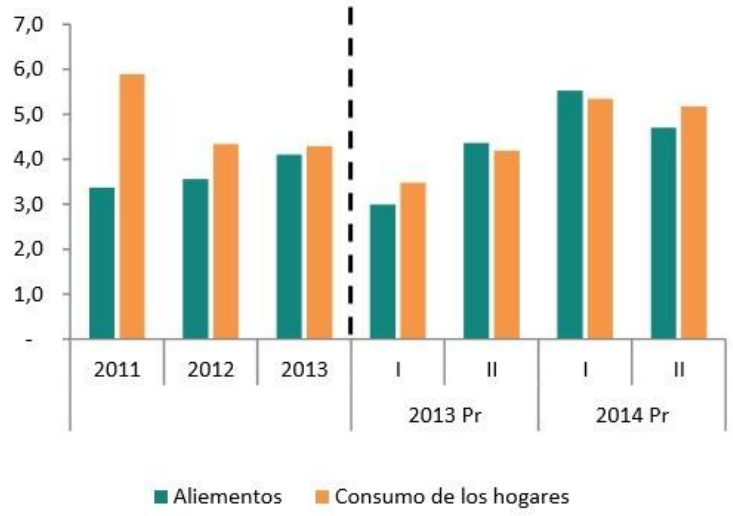
2.2.3 Demanda

Según la compañía de servicios financieros Aktiva, referente a la demanda de la rama de procesamiento y conservación de frutas, hortalizas y tubérculos, indica que:

Los productos fabricados por la rama de procesamiento y conservación de frutas, hortalizas y tubérculos, van directamente a la rama de consumo de las familias, por ende es necesario observar cual ha sido el desempeño de este rubro en los últimos trimestres. Para tal efecto, el consumo de las familias en el primer y segundo trimestre de 2013 se recuperó y alcanzó un crecimiento del 4,3% anual y específicamente el consumo de alimentos creció 4,4% muy cercano al total (Aktiva, 2014, p. 4)*.*

"En el mismo periodo pero en el 2014, el consumo interno superó las expectativas y debido a factores inflacionarios estables, se superó la tasa de crecimiento del 2013 (ver figura 14)" (Aktiva, 2014, p. 4)*.*

Figura 13 Crecimiento anual del total de los consumos de los hogares en relación al consumo de alimentos de las familias



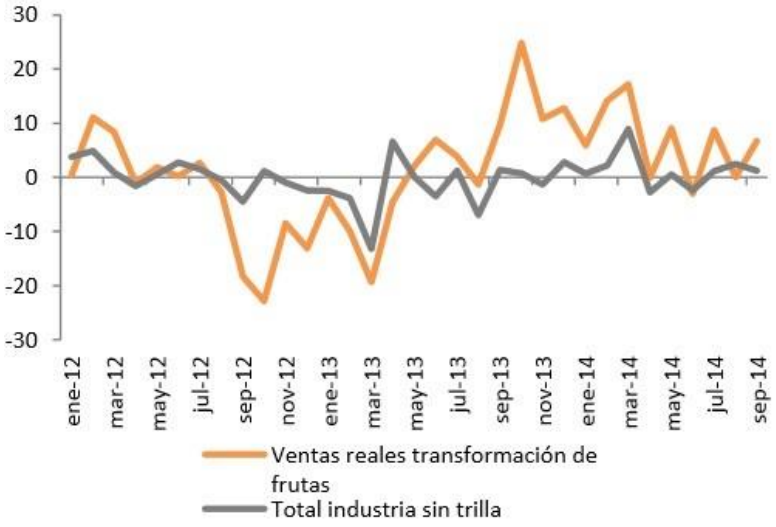
Fuente: (Aktiva, 2014, p. 4)

Por otra parte, es importante recalcar que los productos en conserva de frutas son muy atractivos para la venta internacional, puesto que la durabilidad del producto

es prolongada y las frutas producidas en Colombia son consideradas exóticas en otros países, además el transporte de la fruta fresca puede resultar más costoso en términos de la conservación del producto que las pulpas, compotas y harinas producidas por el sector. Son productos que cada vez más encuentran nuevos mercados (Aktiva, 2014, p. 4)*.*

La evolución de las ventas, al igual que la producción, se aceleró desde septiembre de 2013 y obtuvo un promedio de crecimiento durante dicho año de 2,6%, mientras que entre enero y septiembre de 2014, el crecimiento promedio de las ventas del sector alcanzó el 6,5% (ver figura 15) (Aktiva, 2014, p. 4)*.*

Figura 14 Variación del índice de ventas reales de transformación de frutas y total industria sin trilla (%)



Fuente: (Aktiva, 2014, p. 4)

En este sentido la rama de procesamiento y conservación de frutas, hortalizas y tubérculos pese a que está inscrito en el sector industrial, su desempeño es positivo. Esto gracias a los encadenamientos que tiene con el sector de la agricultura y la confiabilidad y diversidad de productos que está en capacidad de producir (Aktiva, 2014, p. 4)*.*

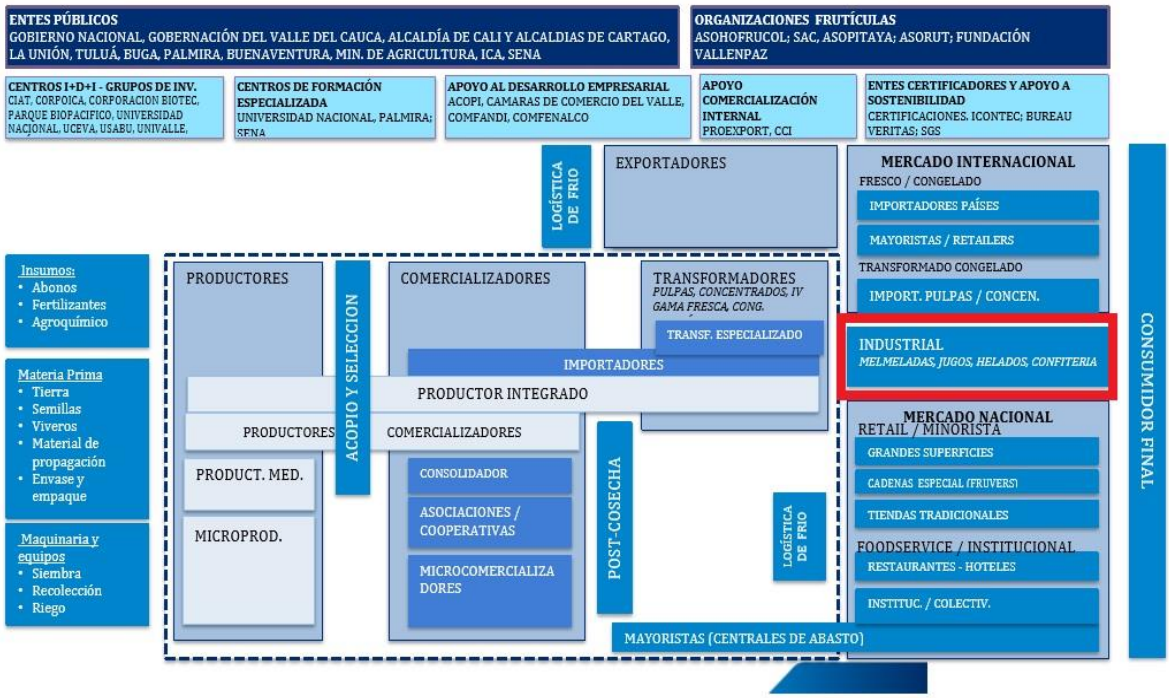
Por otro lado, el despegue del consumo de las familias en Colombia ayudó a que las ventas mejoraran desde septiembre de 2013, lo cual se observó en un

crecimiento del 2,6% de las ventas reales de acuerdo con el DANE. También las cifras reportadas a septiembre de 2014, muestran que las ventas alcanzaron el 6% (Aktiva, 2014, p. 4).

Así mismo, las perspectivas del sector para final de año del 2014 fueron positivas frente al resto de la industria, mientras que en el año 2015 se presentaron desajustes en la oferta de materia prima, por factores climáticos, fenómeno que aún hace presencia en el 2016 y sigue generando efectos en la economía nacional (Aktiva, 2014, p. 4).

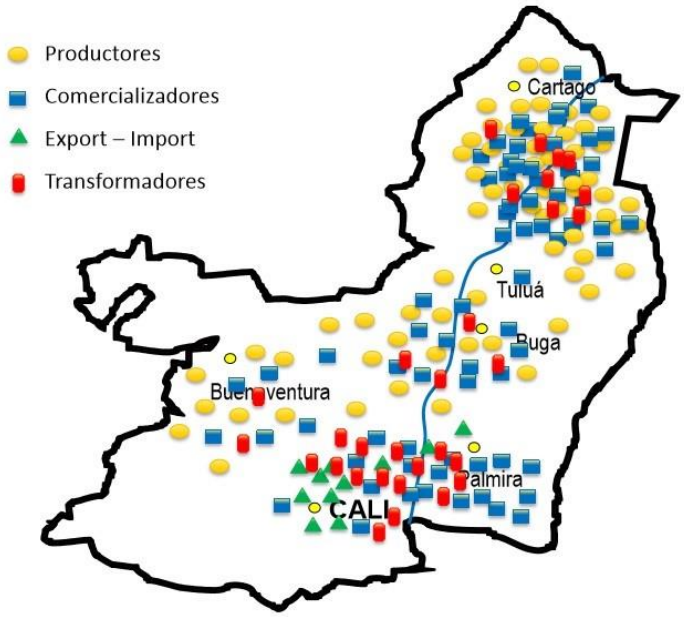
Finalmente y complementando la información relevante anterior, se procede a identificar a la Mipyme Frutizados dentro el componente industrial del Clúster (clúster o cúmulo por su traducción al español, de acuerdo con Michael E. Porter hace referencia a un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí) de frutas frescas en el Valle del Cauca, agregado al sector agrícola (ver figura 16) y las localizaciones de sus principales agentes (ver figura 17), ambas representaciones sirven para comprender la interrelación entre los diferentes actores y su correlación con la empresa en el contexto geográfico local.

Figura 15 Ubicación de la Mipyme Frutizados en el componente industrial del mapa del Clúster de frutas frescas en el Valle del Cauca



Fuente: (Clúster Development, 2012, p. 22)

Figura 16 Localización de los actores principales en el Clúster de frutas frescas en el Valle del Cauca



Fuente: (Clúster Development, 2012, p. 19)

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura

La Mipyme Frutizados está conformada por una estructura organizacional lineal (ver figura 18), en la cual la máxima autoridad se ubica en la parte superior y a partir de ella se desprenden los diferentes niveles de jerarquía hasta llegar a la menor ubicada en la parte inferior. La autoridad se transmite de arriba hacia abajo en tanto que la responsabilidad va de abajo hacia arriba. Dicha estructura está constituida por tres áreas definidas de la siguiente manera:

Área ejecutiva:

En esta área se realizan las actividades de: investigación y desarrollo, planeación estratégica y de operaciones, relaciones públicas, negociaciones y asuntos jurídicos. El encargado de esta área es el gerente general de la empresa.

Área administrativa:

En esta área se realizan las actividades de: administración de los recursos humanos, contabilidad financiera, contabilidad de la gestión, auditoria, administración de las tecnologías y servicios de apoyo. El encargado de esta área es el jefe administrativo.

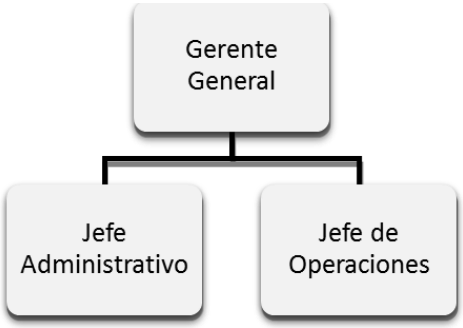
Área de operaciones:

En esta área se realizan las actividades de: abastecimiento, adecuación y mantenimiento de la infraestructura de la unidad de negocio, logística interna, operaciones, logística externa, servicio, control de calidad, seguridad industrial, mercadotecnia y ventas. El encargado de esta área es el jefe de operaciones.

2.3.2 Organigrama

El organigrama de la Mipyme Frutizados se presenta a continuación:

Figura 17 Organigrama de la Mipyme Frutizados



Fuente: El autor

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión

Satisfacer el paladar con elaborados a base de frutas frescas de excelente calidad, con rápido servicio y precios competitivos, asegurando las buenas prácticas manufactura, el cuidado del medio ambiente y el compromiso con el bienestar de los clientes, comunidad, trabajadores e inversionistas del negocio.

2.4.2 Visión

En el 2021 ser la Mipyme líder en el segmento de bebidas a base de extractos de frutas frescas y hortalizas en el mercado Vallecaucano, siendo reconocida por sus productos innovadores, excelencia operativa y diferenciación orientada al cliente.

2.4.3 Objetivos estratégicos

- Expandir el negocio.

- Incrementar los ingresos por cliente.
- Reducir los costos operativos.

2.4.4 Principios y Valores

Los principios y valores de la Mipyme Frutizados se presentan a continuación:

Compromiso: creemos que el compromiso es el que refleja el esfuerzo y el comportamiento de los trabajadores en todos los niveles de la organización para realizar satisfactoriamente las tareas asignadas, de manera que con el ejemplo individual se potencialice la sinergia de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos estratégicos sin doblegarse ante los obstáculos.

Sentido de pertenencia: creemos en la importancia de hacer sentir a los trabajadores parte fundamental de la empresa, lo que permite generar un sentido de pertenencia que lleve a cada individuo a identificarse con los objetivos estratégicos trazados en la organización, promoviendo así, la ética laboral, el uso eficaz y eficiente de los recursos tanto tangibles como intangibles, la promoción del mejoramiento continuo en todas las áreas, el aprendizaje y la participación activa para la contribución en el alcance de las metas establecidas.

Reconocimiento: creemos en el mérito por la labor realizada, por tanto el sistema de reconocimientos e incentivos de la empresa está relacionado con el resultado de los indicadores que integran los objetivos estratégicos para cada persona y equipo de trabajo en la organización, es decir, todos los colaboradores sabrán continuamente que retribución adicional tendrán de acuerdo a su desempeño, logros y aportes realizados.

Limpieza: Creemos en el valor de la limpieza, ya que constituye un sinónimo de destreza, pulcritud, aseo, precisión y disposición por hacer bien las cosas. Es la expresión de autodisciplina y refleja el respeto para sí mismo y para con los demás. Demuestra también la importancia de aplicar buenas prácticas de manipulación en

los alimentos que se elaboran. Asimismo, la limpieza de nuestro cuerpo y la de nuestro entorno de trabajo fomentan la salud mental y física de todos los colaboradores de la organización, con lo que se cimenta la base de la confianza, indispensable para satisfacer la necesidades de los clientes que cada vez más, exigen productos alimenticios inmaculados, saludables y con altos estándares de calidad.

2.4.5 Componente estratégico

Tabla 3 Temas estratégicos de la Mipyme Frutizados

Expandir el negocio	Incrementar los ingresos por cliente	Reducir los costos operativos
Innovar en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.	Mejorar el servicio al cliente	Reducir los gastos deficitarios en todas las áreas de la organización
Ofertar productos complementarios estacionales	Incrementar los ingresos por cliente a través de la venta cruzada de productos	Reducir los tiempos de elaboración y entrega de productos.
Posicionar la marca Frutizados.	Gestionar las relaciones con los clientes.	Adaptar las mejores prácticas para optimizar las operaciones.
Penetrar nuevos mercados.	Mejorar el servicio al cliente	Mejorar la calidad de los productos.
		Mantener las instalaciones siempre limpias e inocuas

Fuente: El autor

En la tabla anterior se puede observar el componente estratégico a largo plazo de la Mipyme Frutizados, el cual tiene como meta incrementar los ingresos de la organización a través del logro y aseguramiento de los objetivos estratégicos

integrados en tres temas estratégicos complementarios: expandir el negocio, incrementar los ingresos por cliente y reducir los costos operativos.

2.5 AUDITORIA EXTERNA

En este aparte se examinan las herramientas y conceptos necesarios para llevar a cabo una auditoria externa de administración estratégica, que desde la perspectiva de Fred R. David, dicho análisis "…*revela las oportunidades y amenazas clave a las que se enfrenta la compañía, permitiendo que lo gerentes formulen estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de esas amenaza*" (David, 2013, p. 62). Así mismo, se logra identificar aspectos importantes del sector en el que se compite, con lo cual se generaran datos e información indispensable para la adecuación del modelo de cuadro de mando integral a la Mipyme Frutizados.

2.5.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE permite resumir y evaluar los factores externos más relevantes que influyen directa e indirectamente en la Mipyme Frutizados. En esta matriz (ver tabla 4), se observa que en las oportunidades los componentes más relevantes para tener éxito en el negocio son la atención a la tendencia del patrón de consumo de las personas mayores de 30 años y el aprovechamiento de tecnologías, con ponderaciones asignadas de 0.20 y 0.08 respectivamente. Por otra parte los componentes que presentan una mayor amenaza para la empresa son los factores climáticos y el aumento de la competencia directa, sustituta y alternativa con ponderaciones de 0.20 y 0.15 respectivamente.

La columna de calificaciones de la matriz de evaluación de factores externos en la tabla 4, indican el grado de eficacia con que las estrategias actuales de la empresa responden a cada factor, así: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala (Fred R.

David, 2013, p. 81).

Tabla 4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE), de la Mipyme Frutizados

Factores determinantes del éxito Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
1) Desarrollo del sector agroindustrial colombiano.	0,02	2	0,04
2) Tendencia en el patrón de consumo de las personas mayores a 30 años, que muestran especial interés por el cuidado de la salud y el consumo de alimentos naturales libre de aditivos sintéticos, que cumplan los estándares de calidad e inocuidad, que tengan precios asequibles y que no requieran altos tiempos de espera después de solicitarlos.	0,20	3	0,60
3) Disponibilidad de residuos orgánicos (frutas, frutas, hortalizas y tubérculos) a bajo costo o gratuitos, los cuales son residuos no utilizados en los procesos de las empresas agroindustriales y de los productos que ya no cumplen con las características necesarias para la venta en las plazas de mercado en Colombia. Dichos residuos pueden ser utilizados para elaborar nuevos productos.	0,07	1	0,07
4) Desarrollo en avances tecnológicos que generan efectos significativos en los procesos operativos, en las prácticas de marketing y en el control de la gestión.	0,08	1	0,08
5) Existencia de inversionistas privados dispuestos a invertir capital financiero en la Mipyme Frutizados.	0,06	1	0,06
Amenazas	**Peso**	**Calificación**	**Peso ponderado**
1) Factores climáticos (aumento en las precipitaciones o lluvias en territorio colombiano y las sequias en las tierras del campo como las generadas por los fenómenos del niño y de la niña) que inciden en las fluctuaciones de los precios y en la oferta de los insumos del agro que son utilizados por la organización. Asimismo tiene sus efectos en el comportamiento de consumo de los clientes.	0,20	1	0,20
2) Aumento de la competencia directa, sustituta y alternativa.	0,15	2	0,30
3) La zona centro del municipio de Santiago de Cali tiene una estacionalidad muy relacionada con las fechas especiales y celebraciones (día del padre, día de la madre, día del amor y la amistad y la navidad), que en efecto influye en el comportamiento de compra del consumidor en el sector, así como en el tránsito de este por la zona de ubicación del establecimiento de comercio de Frutizados, lo que afecta el flujo de caja y los ciclos de venta de los productos ofrecidos	0,10	1	0,10

4) Paros y manifestaciones públicas realizados por la zona de ubicación del establecimiento de comercio Frutizados, debido a la cercanía de este con la gobernación del Valle del Cauca y otras entidades susceptibles a este tipo de eventos, que afectan el ciclo de ventas y en ocasiones en cierres del punto para evitar vandalismos	0,02	1	0,02
5) Aumento en la invasión del espacio público por vendedores ambulantes en la zona de ubicación del establecimiento de comercio, generando contaminación visual que disminuye el acceso de los clientes al punto de ventas e impide una fácil identificación del punto por parte de los nuevos usuarios.	0,03	1	0,03
6) La estabilidad del flujo eléctrico se ve afectado por continúas fallas y sobrecargas en el sector de ubicación del establecimiento de comercio Frutizados, debido a la implementación de diferentes modalidades de fraude para el consumo de energía por parte de los vendedores ambulantes y algunos locales comerciales contiguos al mismo, que trae como consecuencia daños en las máquinas utilizadas y riesgos eléctricos para las instalaciones y los colaboradores, lo que incide en el aumento de gastos por reparaciones.	0,02	1	0,02
7) El número de proveedores es pequeño y hay muchos competidores.	0,05	1	0,05
Total	**1,00**		**1,57**

Fuente: El autor

Con relación a la puntuación total ponderada, la Mipyme Frutizados obtuvo el valor de 1.57, lo cual la ubica por debajo del promedio (punto medio) de 2.5, lo cual sugiere que la organización no está teniendo éxito en el aprovechamiento general de las oportunidades externas, cuyo aprovechamiento puede desarrollar futuras ventajas competitivas para la empresa, de igual manera, considerando la puntuación total de la ponderación, no se están mitigando, ni evitando adecuadamente las amenazas a las que se enfrenta la empresa.

2.5.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Esta matriz facilita identificar aspectos importantes de los principales competidores de la empresa (Cosechas, Granizados y Frappés al paso en centros comerciales), del mismo modo integra y relaciona las fortalezas y debilidades propias de cada uno

con la posición estratégica de la Mipyme Frutizados, en este sentido, se puede observar que los factores más importantes para alcanzar el éxito en la industria, son la calidad de los productos, la competitividad en precios y la ubicación, con ponderaciones de 0.15, 0.15 y 0.10 respectivamente (ver tabla 5).

"*Los valores de las columnas Calif. (Calificación) en la matriz de perfil competitivo de la tabla 5 indican: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor*" (David, 2013, p. 83).

Tabla 5 Matriz de perfil competitivo (MPC) de la Mipyme Frutizados

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Cosechas		Frappés al paso en centros comerciales		Frutizados	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0,02	4	0,08	2	0,04	2	0,04
Calidad de los productos	0,15	4	0,60	2	0,30	4	0,60
Diferenciación de los productos	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32
Diversificación de los productos ofertados	0,08	4	0,32	1	0,08	3	0,24
Tiempo de entrega del producto	0,03	2	0,06	4	0,12	2	0,06
Limpieza en el punto de venta	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Comodidad en las instalaciones	0,02	4	0,08	1	0,02	2	0,04
Horario de atención al público	0,04	4	0,16	2	0,08	1	0,04
Competitividad de precios	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45
Ubicación	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Costos de operación	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
Administración	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
Servicio al cliente	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Expansión	0,05	4	0,20	3	0,15	1	0,05
Participación de mercado	0,05	4	0,20	3	0,15	1	0,05
Total	1,00		3,31		2,54		2,59

Fuente: El autor

De acuerdo con la tabla 5, la empresa "Cosechas", es considerada la líder del sector y es fuerte en la mayoría de los factores de éxito con calificaciones de (4), menos en el del tiempo de entrega del producto (2), la competitividad en precios (1) y costos de operación (1), que se estiman son sus debilidades más relevantes.

Las empresas de "Frappés al paso en centros comerciales" son más fuertes en los factores de tiempo de entrega de producto, limpieza en el punto de venta y en la ubicación con calificaciones de (4). Los factores considerados sus debilidades más

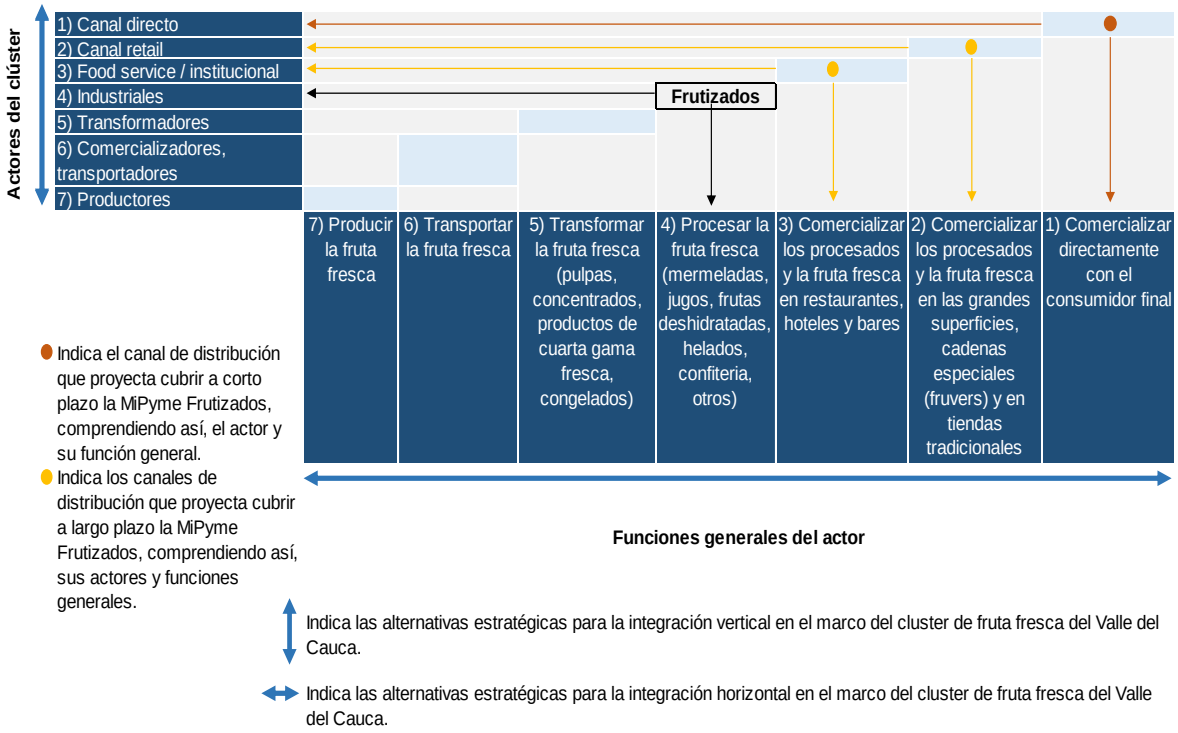
relevantes con calificaciones de (1) son la diferenciación y diversificación de los productos ofertados, y la comodidad en las instalaciones.

Por otra parte la Mipyme Frutizados se destaca en los factores de calidad de los productos y diferenciación en sus elaborados con calificaciones de (4), considerándose los factores del horario de atención al público, la expansión y la participación del mercado sus mayores debilidades con calificaciones de (1).

2.5.3 Matriz de orientación de los canales de distribución en el clúster de fruta fresca del valle del cauca

La matriz de orientación de los canales de distribución en el clúster de fruta fresca del Valle del Cauca al que pertenece la Mipyme Frutizados (ver figura 19), permite entender la estructura de los posibles canales de distribución en los que puede participar la organización, así como la identificación de las posibles estrategias alternativas de integración que la gerencia de la empresa pueden considerar factibles en las formulaciones estratégicas.

Figura 18 Matriz de orientación de los canales de distribución del clúster de fruta fresca del Valle del cauca al que pertenece la Mipyme Frutizados



Fuente: El autor

De acuerdo con lo anterior, en la estructura del clúster de fruta fresca del Valle del Cauca, la Mipyme Frutizados se ubica en el actor industrial, cuya función principal es la de procesar la fruta fresca elaborando con ella mermeladas, jugos, frutas deshidratadas, helados, confiterías, entre otros.

El canal de distribución que pretende cubrir la organización en el corto plazo es el del canal directo, comercializando directamente los productos vendiéndolos al consumidor final a través de los puntos de venta. En el largo plazo pretende abarcar los canales retail y food service mobile (servicios de atención móvil tipo tráiler para atender eventos), con productos especializados para estos segmentos.

Finalmente, entre las estrategias alternativas de integración hacia atrás, se considera factible en el largo plazo producir en terrenos propios algunas frutas utilizadas como insumo para la elaboración de los productos que ofrece la empresa,

con el fin de garantizar el suministro para la operación, un mayor control en el aprovisionamiento y con el desarrollo de estos componentes obtener ventajas competitivas frente a la competencia.

2.6 AUDITORIA INTERNA

En este segmento se examinaran y evaluaran las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la Mipyme Frutizados, así como las diferentes relaciones entre estas y sus implicaciones estratégicas para la organización.

2.6.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) (ver tabla 6), permite mediante un proceso de auditoría interna, identificar, sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades relevantes entre las diferentes áreas funcionales de la organización, así como sus interrelaciones.

"Los valores de calificación en la matriz de evaluación de factores internos de la tabla 6 indican: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza importante" (David, 2013, p. 122).

Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores determinantes del éxito Fortalezas	Peso	Calificación	Peso ponderado
1) La calidad de los productos ofrecidos por la organización es destacada y diferenciada.	0,12	4	0,48
2) Los precios de los productos de la empresa son competitivos.	0,12	4	0,48
3) Como consecuencia de la experiencia de la empresa en el desarrollo de sus actividades cuenta con un Know-How especializado en la elaboración de alimentos a base de frutas frescas y hortalizas.	0,05	4	0,20

4) Desarrollo de la marca Frutizados, ganando apreciación de su clientela en los últimos tres años.	0,05	3	0,15
Debilidades	**Peso**	**Calificación**	**Peso ponderado**
1) Los objetivos y metas actuales de la empresa no son medibles y no se comunican de manera adecuada.	0,08	1	0,08
2) La empresa no cuenta con un plan operativo formulado, dado que las actividades operativas se ejecutan de acuerdo a las necesidades del día a día, en el punto de ventas.	0,12	1	0,12
3) El portafolio de productivos ofrecidos en el establecimiento de comercio es limitado.	0,05	2	0,10
4) La organización no presenta una planificación financiera que contenga los programas, presupuestos e informes sobre el probable estado futuro de las cuentas.	0,12	1	0,12
5) Se redujo el personal del punto de ventas en un 50% para el primer trimestre del 2016, lo que en efecto disminuyo el horario de atención al público en 6 horas.	0,03	1	0,03
6) La organización no cuenta con un programa de capacitación y desarrollo para el personal.	0,06	1	0,06
7) El área de 6 metros cuadrados del establecimiento de comercio ubicado en la zona centro del municipio de Santiago de Cali es reducido, lo que impide realizar ampliaciones y adecuaciones que permitan incrementar las capacidades operativas y la introducción de nuevas líneas de productos.	0,04	1	0,04
8) No se desarrollan campañas de promoción de los productos y ofertas especiales en el establecimiento de comercio, que propicien el incremento de las ventas a determinadas horas del día, diferentes días a la semana u ocasionales en el mes.	0,04	2	0,08
9) La empresa no dispone de un sistema de información tecnológico adecuado que facilite la gestión y el control de las operaciones.	0,03	1	0,03
10) La auditoría interna refleja un aumento del 60% en los costos operativos para el primer trimestre del 2016, debido principalmente a incrementos en los precios de los insumos.	0,03	1	0,03
11) Los proveedores actuales de la organización son incapaces de satisfacer las necesidades que tiene la organización en cuanto al suministro de la materia prima, precios y empaquetamiento.	0,06	1	0,06
Total	**1,00**		**2,06**

Fuente: El autor.

En la tabla anterior se observa que los factores de éxito más importantes de la empresa para competir en la industria son la calidad de los productos y los precios

en que se ofrecen, ambas con ponderaciones de 0,12, en el mismo sentido, los factores considerados como las debilidades más relevantes en la organización son: la necesidad de formular el plan operativo (peso ponderado 0,12), el plan financiero (peso ponderado 0,12) y el factor de los objetivos y metas actuales de la empresa que no son medibles y no se comunican de manera adecuada (peso ponderado 0,8).

Finalmente el peso ponderado total de la matriz EFI es de 2.06 por debajo del promedio 2,5, lo que indica que la Mipyme Frutizados debe implementar estrategias que permitan mejorar los factores considerados debilidades con el fin de alcanzar y sostener una buena posición competitiva en el sector.

2.7 ADECUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

La etapa de adecuación de los factores internos y externos examinados, consta de cinco técnicas: matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal. Estos instrumentos permiten realizar diferentes combinaciones entre las oportunidades, las amenazas, fortalezas y debilidades previamente identificadas en la organización. Por tanto la adecuación de los factores cruciales para el éxito, tanto internos como externos señalados con la Mipyme Frutizados, serán determinantes para formular estrategias factibles acordes con la realidad de la entidad y su entorno. En este sentido las estrategias alternativas formuladas definirán el plan estratégico que se requiere para conformar el modelo de cuadro de mando integral. En relación con lo anterior el doctor Fred R. David indica:

Cualquier organización, ya sea militar, orientada a los productos o a los servicios, gubernamental o incluso deportiva, debe desarrollar y ejecutar buenas estrategias para triunfar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, suele terminar en derrota. Si la empresa utiliza sus fortalezas para capitalizar sus oportunidades, podría decirse que su estrategia es ofensiva; en contraste, si lo que busca es remontar sus debilidades y evitar al mismo tiempo las amenazas, diríamos

que su estrategia es defensiva (David, 2013, p. 175).

Finalmente toda organización tiene oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas, independiente de la cantidad de factores que se logren identificar, estos se pueden alinear para formular estrategias alternativas factibles y realizables.

2.7.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA es una herramienta de adecuación que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas – oportunidades) que utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO (debilidades – oportunidades) que buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, las estrategias FA (fortalezas – amenazas), que utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas y las estrategias DA (debilidades – amenazas) que buscan reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

En cuanto a la composición esquemática de la matriz FODA, Fred R. David (2013) señala que en esta "…*se detallan nueve cuadrantes: cuatro para los factores clave, cuatro más para las estrategias y una que siempre se deja en blanco, ubicada en la parte superior izquierda* " (p. 176).

En la tabla 7, se observa el desarrollo de cuatro estrategias FO, seis estrategias DO, dos estrategias FA y dos estrategias DA, que se consideraran posteriormente en la etapa decisión relacionándolas en la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

Tabla 7 Matriz FODA de la Mipyme Frutizados

	Fortalezas	Debilidades
	1) La calidad de los productos y la experiencia de consumo ofrecidos por la organización es destacada y diferenciada.	**1)** Los objetivos y metas actuales de la empresa no son medibles y no se comunican de manera adecuada.
	2) Los precios de los productos de la empresa son competitivos.	**2)** La empresa no cuenta con un plan operativo formulado, dado que las actividades operativas se ejecutan de acuerdo a las necesidades del día a día, en el punto de ventas.
	3) Como consecuencia de la experiencia de la empresa en el desarrollo de sus actividades cuenta con un Know-How especializado en la elaboración de bebidas a base de extractos y zumos de frutas frescas y hortalizas.	**3)** El portafolio de productos ofrecidos en el establecimiento de comercio es limitado.
	4) Posicionamiento de la marca Frutizados, ganando apreciación de su clientela en los últimos tres años.	**4)** La organización no presenta una planificación financiera que contenga los programas, presupuestos e informes sobre el probable estado futuro de las cuentas.
		5) Se redujo el personal del punto de ventas en un 50% para el primer trimestre del 2016, lo que en efecto disminuyo el horario de atención al público en 6 horas.
		6) La organización no cuenta con un programa de capacitación y desarrollo para el personal.
		7) El área de 6 metros cuadrados del establecimiento de comercio ubicado en la zona centro del municipio de Santiago de Cali es reducido, lo que impide realizar ampliaciones y adecuaciones que permitan incrementar las capacidades operativas y la introducción de nuevas líneas de productos.
		8) No se desarrollan campañas de promoción de los productos y ofertas especiales en el establecimiento de comercio, que propicien el incremento de las ventas a determinadas horas del día, diferentes días a la semana u ocasionales en el mes.

		9) La empresa no dispone de un sistema de información tecnológico adecuado que facilite la gestión y el control de las operaciones.
		10) La auditoría interna refleja un aumento del 60% en los costos operativos para el primer trimestre del 2016, debido principalmente a incrementos en los precios de los insumos.
		11) Los proveedores actuales de la organización son incapaces de satisfacer las necesidades que tiene la organización en cuanto al suministro de la materia prima, precios y empaquetamiento.
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
1) Desarrollo del sector agroindustrial colombiano.	**1.** Desarrollar tres líneas de bebidas Frutizados a base de zumos de frutas y hortalizas frescas así: 1) la línea de granizados sin aditivos sintéticos. 2) la línea de cocteles, con y sin alcohol y 3) la línea de bebidas funcionales orientadas a aportar complementos nutricionales que beneficien la salud de las personas **(F1, O1, O2).**	**1.** Desarrollar el plan operativo que defina las acciones que llevarán al logro de los objetivos estratégicos trazados por la organización y que contenga los requerimientos financieros y económicos de las iniciativas, la preparación del plan de ventas detallado, el plan de recursos y presupuestos operativos y de capital. **(D1, D2, D4, O5)**.
2) Tendencia en el patrón de consumo de las personas mayores a 30 años, que muestran especial interés por el cuidado de la salud y el consumo de alimentos naturales libre de aditivos sintéticos, que cumplan los estándares de calidad e inocuidad, que tengan precios asequibles y que no requieran altos tiempos de espera después de solicitarlos.	**2.** Crear la línea de snack a base de frutas deshidratadas, complementaria a las líneas de bebidas Frutizados **(F1, F4, O1, O2)**.	**2.** Elaborar las proyecciones financieras de la Mipyme Frutizados que incluya las previsiones económicas de los planes estratégicos y operativos, las políticas y las decisiones de la organización, con el fin de contar con una herramienta control interno y de negociación para con las entidades externas y los inversionistas interesados en la compañía **(D4,O5).**
3) Disponibilidad de residuos orgánicos (frutas, hortalizas y tubérculos) a bajo costo o gratuitos, los cuales son residuos no utilizados en los procesos de las empresas agroindustriales y en las principales plazas de mercado de la ciudad de Cali (Santa Elena y Cavasa). Dichos residuos pueden ser utilizados para elaborar nuevos productos.	**3.** Utilizar los residuos de piña generados por la empresa para elaborar te de fruta, como elaborado funcional para disolver y eliminar grasa corporal basado en el campo de la frutoterapia y así generar ingresos adicionales, con un producto complementario **(F3, O3).**	**3.** Diseñar el proyecto de automatización de las áreas administrativa y de operaciones que permita: 1) la comunicación a través de medios digitales que faciliten la supervisión y el control de los procesos operativos en tiempo real, 2) que reduzca los gastos y mantenimientos, por medio de alertas oportunas que disminuyan los riesgos y los daños de las maquinas, 3) que mitigue los errores humanos durante la producción, 4) que optimice el manejo de los inventarios y 5) asegure la calidad de los productos terminados **(D9, O2).**

4) Desarrollo en avances tecnológicos que generan efectos significativos en los procesos operativos, en las prácticas de marketing y en el control de la gestión.	**4.** Posicionar la marca Frutizados, a través de la promoción de la delicia y la experiencia de consumo de los productos en el punto de venta, con precios competitivos, personal atento y cordial que entrega rápidamente los productos solicitados, disminuyendo los tiempos de espera de los clientes **(F1, F2, F3 F4, O2).**	**4.** Reubicar el establecimiento de comercio Frutizados situado en la zona centro del municipio de Santiago de Cali, de acuerdo a las necesidades de posicionamiento estratégico de la marca Frutizados y de proyección de negocio **(D5, D7, O2, O5).**
5) Existencia de inversionistas privados dispuestos a invertir capital financiero en la Mipyme Frutizados.		**5.** Diseñar el proyecto UNPRES (Unidad de Procesamiento Estratégico), para el alistamiento, conservación y aseguramiento del suministro de los insumos, en los puntos de venta. Con lo cual se optimizaran los tiempos de elaboración de los productos y los costos de operación **(D7, D11, O1, O2, O3, O4, O5)**.
		6. Realizar la apertura de un nuevo punto de venta Frutizados en la ciudad de Santiago de Cali, que permita desarrollar la economía de escala en el UNPRES, y así obtener una ventaja en costos como consecuencia de la expansión, es decir, disminuir el coste medio de los productos por unidad, incrementando la escala de producción en el UNPRES para abastecer los puntos de venta **(D11, D12, O1, O5).**
		7. Diseñar el programa de capacitación y desarrollo para el personal acorde a los lineamientos estratégicos de la organización **(D6, O2).**
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
1) Factores climáticos (aumento en las precipitaciones o lluvias en territorio colombiano y las sequias en las tierras del campo como las generadas por los fenómenos del niño y de la niña) que inciden en las fluctuaciones de los precios y en la oferta de los insumos del agro que son utilizados por la organización. Asimismo tiene sus efectos en el comportamiento de consumo de los clientes.	**1.** Desarrollar una línea de bebidas calientes, que sean propicios para promocionar y comercializar en los días de frio y/o lluvia **(F1, F3, A1).**	**1.** Implementar el sistema de gestión de ciclo cerrado basado en el cuadro de mando integral, que comprenda tanto el plan estratégico, como el operativo de la organización **(D1, D2, D4, A2).**

2) Aumento de la competencia directa, sustituta y alternativa.	**2.** Posicionar la marca Frutizados, a través de la promoción de la delicia y la experiencia de consumo de los productos en el punto de venta, con precios competitivos, personal atento y cordial que entrega rápidamente los productos solicitados, disminuyendo los tiempos de espera de los clientes **(F1, F2, F3 F4, A2).**	**2.** Reubicar el establecimiento de comercio Frutizados situado en la zona centro del municipio de Santiago de Cali, de acuerdo a las necesidades de posicionamiento estratégico de la marca Frutizados y de proyección de negocio **(D5, D7, O2, A2, A3, A4, A5, A6).**
3) La zona centro del municipio de Santiago de Cali tiene una estacionalidad muy relacionada con las fechas especiales y celebraciones (día del padre, día de la madre, día del amor y la amistad y la navidad), que en efecto influye en el comportamiento de compra del consumidor en el sector, así como en el tránsito de este por la zona de ubicación del establecimiento de comercio de Frutizados, lo que afecta el flujo de caja y los ciclos de venta de los productos ofrecidos.		**3.** Diseñar el proyecto UNPRES (Unidad de Procesamiento Estratégico), para el alistamiento, conservación y aseguramiento del suministro de los insumos, en los puntos de venta. Con lo cual se optimizaran los tiempos de elaboración de los productos y los costos de operación **(D7, D11, A7).**
4) Paros y manifestaciones públicas realizados por la zona de ubicación del establecimiento de comercio Frutizados, debido a la cercanía de este con la gobernación del Valle del Cauca y otras entidades susceptibles a este tipo de eventos, que afectan el ciclo de ventas y en ocasiones en cierres del punto para evitar vandalismos.		
5) Aumento en la invasión del espacio público por vendedores ambulantes en la zona de ubicación del establecimiento de comercio, generando contaminación visual que disminuye el acceso de los clientes al punto de ventas e impide una fácil identificación del punto por parte de los nuevos usuarios.		

6) La estabilidad del flujo eléctrico se ve afectado por continúas fallas y sobrecargas en el sector de ubicación del establecimiento de comercio Frutizados, debido a la implementación de diferentes modalidades de fraude para el consumo de energía por parte de los vendedores ambulantes y algunos locales comerciales contiguos al mismo, que trae como consecuencia daños en las máquinas utilizadas y riesgos eléctricos para las instalaciones y los colaboradores, lo que incide en el aumento de gastos por reparaciones.		
7) El número de proveedores es pequeño y hay muchos competidores.		

Fuente: El autor

El propósito de la herramienta de adecuación FODA, no es seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias, sino generar estrategias alternativas factibles. Por lo tanto, probablemente no todas las estrategias desarrolladas mediante la matriz FODA serán elegidas para implementarse.

2.7.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA, es una herramienta de adecuación que por medio de un modelo de cuatro cuadrantes designa cuales son las estrategias más adecuadas para la organización. Dependiendo de la ubicación del vector resultante del análisis, se pueden generar los siguientes perfiles estratégicos: en el cuadrante uno (perfil agresivo), en el cuadrante dos (perfil conservador), en el cuadrante tres (perfil defensivo) y en el cuadrante cuatro (perfil competitivo). Los anteriores perfiles implican diferentes estrategias que se deben considerar en la etapa de decisión.

Las valoraciones asignadas corresponden a: +1 (la peor) a +7 (la mejor) para cada una de las variables de las dimensiones FF y FI. De -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables de las dimensiones EE y VC (Fred R. David, 2013, p.

179).

Tabla 8 Datos de la matriz PEYEA de la Mipyme Frutizados.

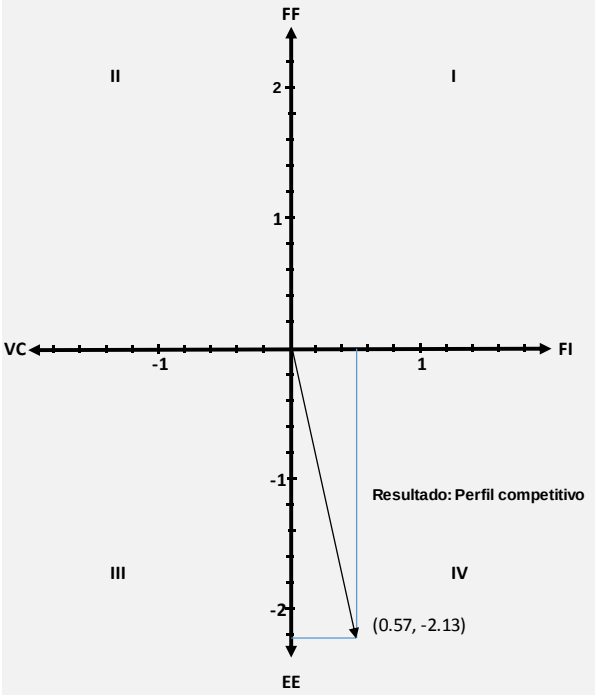
Posición estratégica interna	
Fuerza financiera (FF)	**Valor**
Rendimiento sobre la inversión	2,00
Apalancamiento	5,00
Liquidez	1,00
Capital de trabajo	3,00
Flujo de efectivo	3,00
Rotación de inventarios	2,00
Proporción precio / utilidades	2,00
Promedio (FF)	**2,57**
Ventaja competitiva (VC)	**Valor**
Participación del mercado	-5,00
Calidad del producto	-1,00
Diferenciación del producto	-2,00
Diversificación del portafolio de productos	-5,00
Tiempo de elaboración del producto	-4,00
Lealtad del cliente	-3,00
Utilización de la capacidad	-3,00
Know how	-1,00
Ubicación	-5,00
Costos de operación	-7,00
Horario de atención al público	-5,00
Servicio al cliente	-5,00
Promedio (VC)	**-3,83**
Posición estratégica externa	
Estabilidad del entorno (EE)	**Valor**
Cambios tecnológicos	-4,00
Tasa inflacionaria	-3,00
Variabilidad de la demanda	-5,00
Rango de precios de los productos de la competencia	-4,00
Barreras de ingreso al mercado	-7,00
Presión competitiva	-7,00
Facilidad para salir del mercado	-1,00
Elasticidad del precio de la demanda	-5,00
Riesgo involucrado en el negocio	-4,00
Impacto del factor climático	-7,00
Promedio (EE)	**-4,70**
Fuerza de la industria (FI)	**Valor**
Potencial de crecimiento del sector	6,00

Potencial de utilidades	5,00
Estabilidad financieras	3,00
Grado de apalancamiento	3,00
Grado de innovación de los productos	3,00
Utilización de recursos	3,00
Facilidad de ingreso al mercado	7,00
Disponibilidad de los insumos	5,00
Utilización de la mano de obra	5,00
Productividad, utilización de la capacidad	4,00
Promedio (FI)	**4,40**
Coordenadas	
Coordenada del vector direccional, eje x (VC promedio+ FI promedio)	**0,57**
Coordenada del vector direccional, eje y (FF promedio + EE promedio)	**-2,13**
Conclusión	
El vector se ubica en el cuadrante competitivo	

Fuente: El autor

De acuerdo con las coordenadas de los ejes (x) y (y), el vector resultante se ubica en el cuadrante cuatro (ver figura 20), lo que indica que la Mipyme Frutizados tiene un perfil competitivo que hace referencia a las organizaciones que compiten muy bien en industrias inestables.

Figura 19 Gráfica de la matriz PEYEA



Fuente: El autor

Teniendo en cuenta el resultado designado por la matriz PEYEA de perfil competitivo, las estrategias más adecuadas para la Mipyme Frutizados son las intensivas que incluyen: la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.

2.7.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG representa gráficamente la relación de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas del sector entre la unidad de negocio seleccionada, lo que permite a la organización manejar su cartera de negocio con base a estos dos importantes parámetros. De acuerdo con el resultado del análisis de la matriz, se puede ubicar a la unidad de negocio en uno de cuatro cuadrantes diferentes: primer cuadrante (incógnitas), segundo cuadrante (estrellas), tercer cuadrante (vacas lecheras) y el cuarto cuadrante (perros), todas con sus respectivas designaciones y características. En la tabla 9, se pueden observar los datos referentes al establecimiento de comercio Frutizados ubicado en la ciudad de Santiago de Cali, requeridos para la elaboración de la matriz BCG.

Tabla 9 Datos de la matriz BCG, de la Mipyme Frutizados

División	Ventas promedio	Porcentaje de ventas	Utilidades promedio	Porcentaje de utilidades	Participación relativa en el mercado (PRM)	Tasa de crecimiento de las ventas en industria
Establecimiento de comercio zona centro Cali	$59.664.000	100%	$19.551.893	100%	0,04%	6.5%

Fuente: El autor.

En la gráfica de la matriz BCG de la Mipyme Frutizados (ver figura 21), se observa que el circulo que corresponde al ingreso proporcionado por esa unidad se ubica en el cuadrante I, lo que indica que la unidad de negocio es de tipo (incógnita) y esta hace referencia a las unidades que tienen una baja participación relativa en el

mercado, pero compiten en una industria que en el momento refleja un alto crecimiento. Según Fred R. David, las de tipo incógnita indican que:

Tienen grandes necesidades de efectivo, pero generan pocos ingresos. Estos negocios reciben el nombre de incógnitas porque la organización tiene que decidir si debe fortalecer mediante estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto) o venderlas (David, 2013, p. 184).

En este sentido la organización decide desarrollar, evaluar e implementar estrategias intensivas y defensivas, que le permitan a la unidad de negocio evolucionar a lo largo del tiempo en una unidad de tipo estrella, que son los negocios que se ubican en el cuadrante II y representan mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad en el largo plazo. Por tanto es importante direccionar los esfuerzos hasta lograr una posición estrella, que sea diferente a la situación actual en la que se encuentra el establecimiento de comercio Frutizados, objeto de estudio.

Figura 20 Gráfica del BCG, de la Mipyme Frutizados

Fuente: El autor

2.7.4 Matriz interna – externa (IE)

Esta matriz comprende dos dimensiones importantes: el total de las ponderación de la matriz EFI y el total ponderado de la matriz EFE, por otra parte el esquema gráfico se divide en tres regiones principales: la primer región (casillas I, II y IV), la segunda región (casillas III; V y VII) y la tercer región (casillas VI, VIII y IX), cada una con diferentes implicaciones estratégicas. El resultado del análisis de la matriz IE permite ubicar el círculo que representa a la unidad de negocio en una de las regiones, para luego conocer qué implicaciones estratégicas se recomiendan para su desarrollo. En la tabla 10, se pueden observar los datos referentes al establecimiento de comercio Frutizados ubicado en la zona centro del municipio Santiago de Cali, requeridos para la elaboración de la matriz IE.

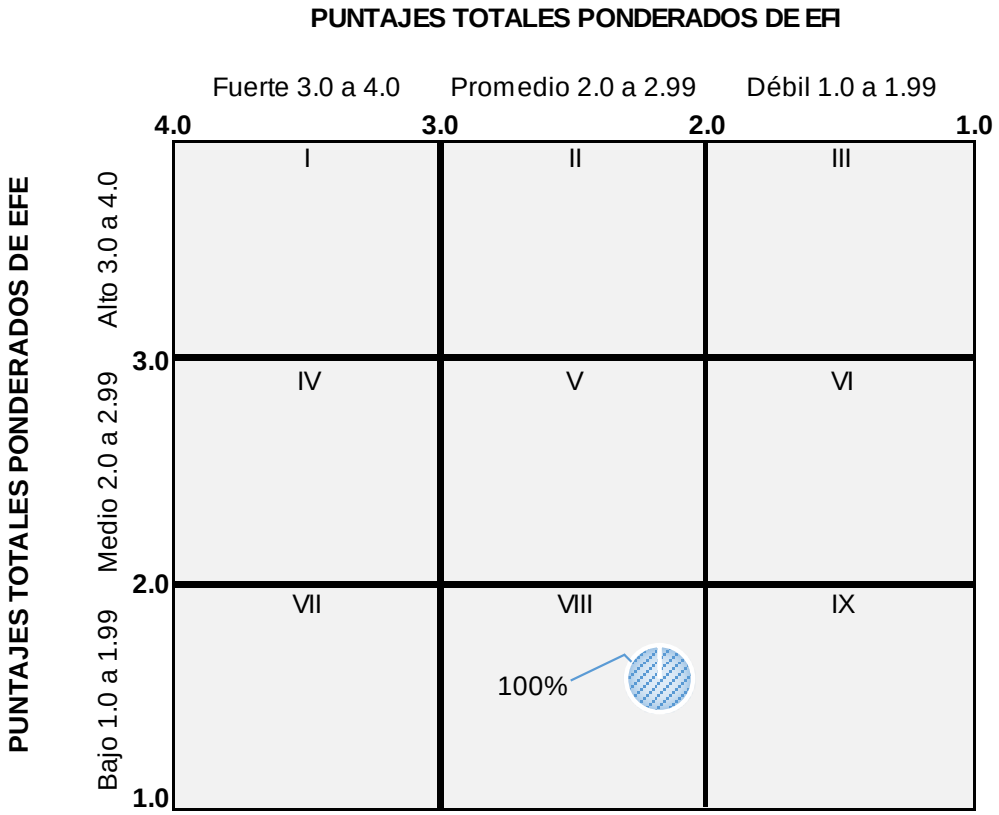
Tabla 10 Datos de la matriz IE, de la Mipyme Frutizados

División	Ventas promedio	Porcentaje de ventas	Utilidades promedio	Porcentaje de utilidades	Puntajes de EFI	Puntajes de EFE
Establecimiento de comercio zona centro Cali	$59.664.000	100%	$19.551.893	100%	2,31	1,57

Fuente: El autor

En la gráfica de la matriz IE de la Mipyme Frutizados (ver figura 22), se observa que el circulo se ubica en la casilla VIII que corresponde a la región cuatro. Las implicaciones estratégicas que se recomiendan para esta región son las de cosecha o desinversión, es decir, estrategias defensivas (como las de recorte de gastos, desinversión y liquidación), debido a que en muchos casos una reducción estricta de activos y costos le servirá de impulso para recuperarse y alcanzar de nuevo su viabilidad y rentabilidad.

Figura 21 Gráfica de la matriz IE, de la Mipyme Frutizados

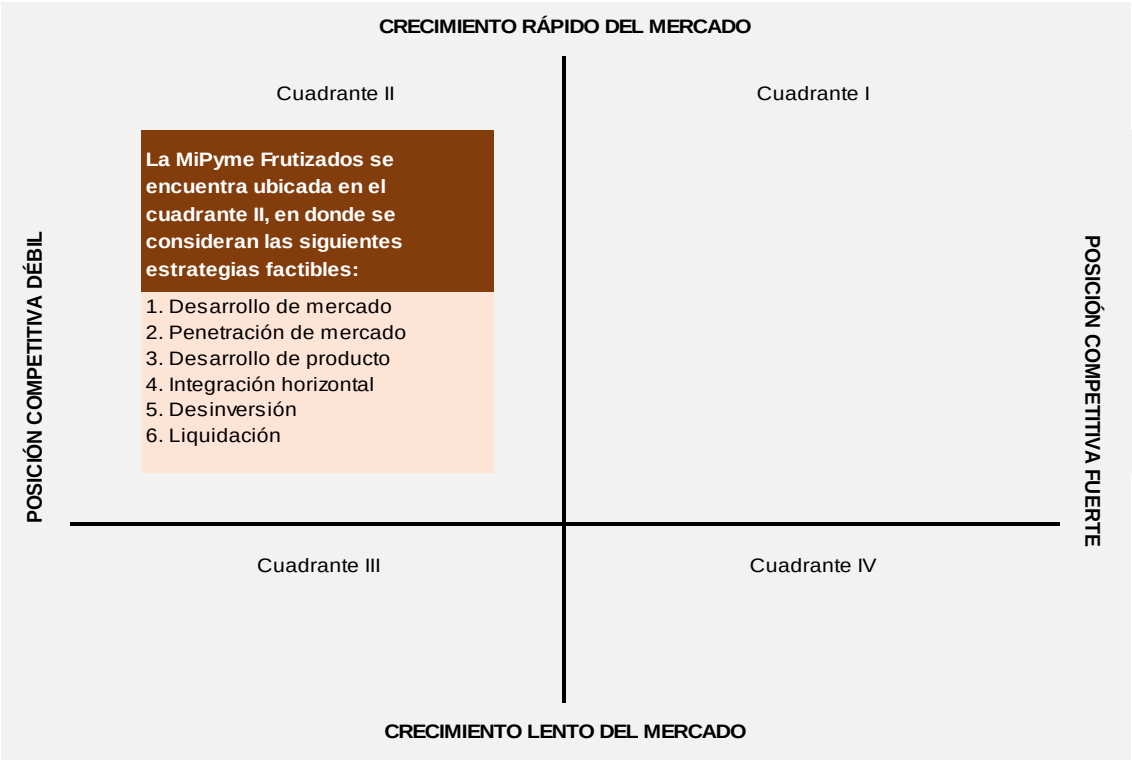


Fuente: El autor

2.7.5 Matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal es una herramienta que permite a la unidad de negocio estudiada ubicarse en uno de cuatro cuadrantes que la integran, para luego identificar las implicaciones estratégicas propias del cuadrante donde se halló. Esta matriz se basa en dos dimensiones de valoración, la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Figura 22 Matriz de la estrategia principal, Ubicación de la Mipyme Frutizados



Fuente: El autor

En la figura 22, se observa que el resultado del análisis ubica a la organización en el cuadrante II. Desde la perspectiva del doctor Fred R. David, indica que:

Las empresas ubicadas en el cuadrante II deben evaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado. Aunque su industria este creciendo, son incapaces de competir con efectividad y necesitan determinar por qué su enfoque actual es inefectivo y de qué manera pueden cambiar para mejorar su competitividad. Como las empresas en el cuadrante II están en una industria con un rápido crecimiento del mercado, por lo general la primera opción a considerar es la estrategia intensiva (a diferencia de una estrategia integrativa o de diversificación). Sin embargo sin la empresa carece de una competencia distintiva o no tiene una ventaja competitiva, casi siempre la integración horizontal será una estrategia deseable. La desinversión o liquidación pueden considerarse un último recurso (David, 2013, p. 190).

Teniendo en cuenta lo anterior se desarrollaran estrategias intensivas y defensivas, con el fin de mejorar y orientar la organización hacia al alcance de ventajas competitivas sostenibles y una diferenciación marcada de los productos ante los clientes.

2.7.6 Estrategias desarrolladas a partir de las matrices PEYEA, BCG, IE y estrategia principal

En las tablas 11 y 12 se consolidan las estrategias relevantes que se formularon a partir del desarrollo las matrices PEYEA, BCG, IE y estrategia principal, anteriormente detalladas.

Tabla 11 Estrategias intensivas desarrolladas de acuerdo al análisis de las matrices PEYEA, BCG y estrategia principal

Estrategias intensivas desarrolladas de acuerdo al análisis de las matrices PEYEA, BCG y estrategia principal
1. Promocionar los productos de la empresa con una variabilidad en la duración de la oferta (de duración permanente, estacional, intermitente y ocasional), de acuerdo con la dinámica de venta en el punto y la disposición de materias primas, esto con el fin de incrementar las ventas en diferentes periodos del año y fechas con características especiales.
2. Arrendar una finca de cultivo, para asegurar el suministro y la disposición de los insumos utilizados en la empresa y obtener así también una ventaja de aprovisionamiento respecto a la competencia.
3. Desarrollar productos para la venta upsale (oferta de única vez) en el punto de venta, esto es para que en el momento en que el cliente va a realizar el pago por el producto solicitado, se le ofrezca un producto complementario o adicional a un precio muy tentador, solo en ese momento.
4. Diseñar el proyecto Frutizados Tráiler (Unidad de food service mobile), que busca atender eventos y realizar ventas en puntos estratégicos de alta circulación en la ciudad, con el fin de desarrollar nuevas fuentes de ingreso, penetrar nuevos mercados y posicionar la marca Frutizados.

Fuente: El Autor

Tabla 12 Estrategia defensiva desarrollada de acuerdo al análisis de las matrices BCG, IE y estrategia principal

Estrategia defensiva desarrollada de acuerdo al análisis de las matrices BCG, IE y estrategia principal
1. Diseñar el proyecto PEV (Punto Estratégico de Venta), que pretende reorganizar los procesos estructurales actuales del punto de venta Frutizados, buscando articular el PEV con el UNPRES y el sistema de información tecnológico, con el fin de disminuir los gastos, reducir la estructura de costos y alcanzar efectivamente los objetivos estratégicos planteados por la organización.

Fuente: El Autor

2.8 ETAPA DE DECISIÓN ESTRATÉGICA

En esta etapa se podrán calificar las estrategias seleccionadas por medio de la implementación de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE), que posibilita el análisis simultáneo del conjunto de estrategias que se consideraron factibles para la organización, obteniendo una lista jerarquizada de las mejores estrategias. En relación al uso de esta técnica Fred R. David reseña:

Desarrollar una MCPE reduce la propensión a ignorar o ponderar indebidamente algunos factores clave. La MCPE resalta la importancia de las relaciones que afectan las decisiones estratégicas. Aunque el desarrollo de una MCPE implica tomar varias decisiones subjetivas, hacerlo poco a poco a lo largo del proceso aumenta la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la organización (David, 2013, p. 194).

En este sentido, la MCPE tiene la capacidad de adaptarse a las características propias de la Mipyme Frutizados, lo que la hace útil, al facilitar la toma de decisiones estratégicas.

2.8.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), para la toma de decisiones

La matriz MCPE, es una técnica analítica que permite determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas generadas en las matrices y gráficas desarrolladas

en los apartes 2.5, 2.6 y 2.7 de este capítulo, es decir, indica de manera objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. En la tabla 13 se detalla las estrategias alternativas seleccionadas que se emplearan en el análisis de la MCPE.

Tabla 13 Consolidado de las estrategias alternativas seleccionadas para la matriz MCPE

Ítem	Descripción de la estrategias alternativas seleccionadas (EAS)	Tipo de estrategia
1EAS	Implementar el sistema de gestión de ciclo cerrado basado en el cuadro de mando integral, que comprenda tanto el plan estratégico, como el operativo de la organización.	**Gestión**
2EAS	Desarrollar el plan operativo que defina las acciones que llevarán al logro de los objetivos estratégicos trazados por la organización y que contenga los requerimientos financieros y económicos de las iniciativas, la preparación del plan de ventas detallado, el plan de recursos y presupuestos operativos y de capital.	
3EAS	Elaborar las proyecciones financieras de la Mipyme Frutizados que incluya las previsiones económicas de los planes estratégicos y operativos, las políticas y las decisiones de la organización, con el fin de contar con una herramienta control interno y de negociación para con las entidades externas y los inversionistas interesados en la compañía.	
4EAS	Diseñar el proyecto de automatización de las áreas administrativa y de operaciones que permita: 1) la comunicación a través de medios digitales que faciliten la supervisión y el control de los procesos operativos en tiempo real, 2) que reduzca los gastos y mantenimientos, por medio de alertas oportunas que disminuyan los riesgos y los daños de las maquinas, 3) que mitigue los errores humanos durante la producción, 4) que optimice el manejo de los inventarios y 5) asegure la calidad de los productos terminados.	
5EAS	Diseñar el programa de capacitación y desarrollo para el personal acorde a los lineamientos estratégicos de la organización	
6EAS	Diseñar el proyecto UNPRES (Unidad de Procesamiento Estratégico), para el alistamiento, conservación y aseguramiento del suministro de los insumos, en los puntos de venta. Con lo cual se optimizaran los tiempos de elaboración de los productos y los costos de operación.	**Integración**
7EAS	Diseñar el proyecto Frutizados Tráiler (Unidad de food service mobile), que busca atender eventos y realizar ventas en puntos estratégicos de alta circulación en la ciudad, con el fin de desarrollar nuevas fuentes de ingreso, penetrar nuevos mercados y posicionar la marca Frutizados.	
8EAS	Arrendar una finca de cultivo, para asegurar el suministro y la disposición de los insumos utilizados en la empresa y obtener así también una ventaja de aprovisionamiento respecto a la competencia.	

9EAS	Diseñar el proyecto PEV (Punto Estratégico de Venta), que pretende reorganizar los procesos estructurales actuales del punto de venta Frutizados, buscando articular el PEV con el UNPRES y el sistema de información tecnológico, con el fin de disminuir los gastos, reducir la estructura de costos y alcanzar efectivamente los objetivos estratégicos planteados por la organización.	Defensivas
10EAS	Reubicar el establecimiento de comercio Frutizados situado en la zona centro del municipio de Santiago de Cali, de acuerdo a las necesidades de posicionamiento estratégico de la marca Frutizados y de proyección de negocio.	
11EAS	Desarrollar tres líneas de bebidas Frutizados a base de zumos de frutas y hortalizas frescas así: 1) la línea de granizados sin aditivos sintéticos. 2) la línea de cocteles, con y sin alcohol y 3) la línea de bebidas funcionales orientadas a aportar complementos nutricionales que beneficien la salud de las personas.	**Intensivas**
12EAS	Desarrollar una línea de bebidas calientes, que sean propicios para promocionar y comercializar en los días de frio y/o lluvia.	
13EAS	Desarrollar productos para la venta upsale (oferta de única vez) en el punto de venta, esto es para que en el momento en que el cliente va a realizar el pago por el producto solicitado, se le ofrezca un producto complementario o adicional a un precio muy tentador, solo en ese momento.	
14EAS	Realizar la apertura de un nuevo punto de venta Frutizados en la ciudad de Santiago de Cali, que permita desarrollar la economía de escala en el UNPRES, y así obtener una ventaja en costos como consecuencia de la expansión, es decir, disminuir el coste medio de los productos por unidad, incrementando la escala de producción en el UNPRES para abastecer los puntos de venta.	

Fuente: El autor

Asimismo, en la tabla 14 se detallan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se emplearan en el análisis de la MCPE.

Tabla 14 Consolidado de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Mipyme Frutizados para la matriz MCPE

Ítem	Descripción de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Mipyme Frutizados
Oportunidad 1	Desarrollo del sector agroindustrial colombiano.
Oportunidad 2	Tendencia en el patrón de consumo de las personas mayores a 30 años, que muestran especial interés por el cuidado de la salud y el consumo de alimentos naturales libre de aditivos sintéticos, que cumplan los estándares de calidad e inocuidad, que tengan precios asequibles y que no requieran altos tiempos de espera después de solicitarlos.

Oportunidad 3	Disponibilidad de residuos orgánicos (frutas, hortalizas y tubérculos) a bajo costo o gratuitos, los cuales son residuos no utilizados en los procesos de las empresas agroindustriales y en las principales plazas de mercado de la ciudad de Cali (Santa Elena y Cavasa). Dichos residuos pueden ser utilizados para elaborar nuevos productos.
Oportunidad 4	Desarrollo en avances tecnológicos que generan efectos significativos en los procesos operativos, en las prácticas de marketing y en el control de la gestión.
Oportunidad 5	Existencia de inversionistas privados dispuestos a invertir capital financiero en la Mipyme Frutizados.
Amenaza 1	Factores climáticos (aumento en las precipitaciones o lluvias en territorio colombiano y las sequias en las tierras del campo como las generadas por los fenómenos del niño y de la niña) que inciden en las fluctuaciones de los precios y en la oferta de los insumos del agro que son utilizados por la organización. Asimismo tiene sus efectos en el comportamiento de consumo de los clientes.
Amenaza 2	Aumento de la competencia directa, sustituta y alternativa.
Amenaza 3	La zona centro del municipio de Santiago de Cali tiene una estacionalidad muy relacionada con las fechas especiales y celebraciones (día del padre, día de la madre, día del amor y la amistad y la navidad), que en efecto influye en el comportamiento de compra del consumidor en el sector, así como en el tránsito de este por la zona de ubicación del establecimiento de comercio de Frutizados, lo que afecta el flujo de caja y los ciclos de venta de los productos ofrecidos.
Amenaza 4	Paros y manifestaciones públicas realizados por la zona de ubicación del establecimiento de comercio Frutizados, debido a la cercanía de este con la gobernación del Valle del Cauca y otras entidades susceptibles a este tipo de eventos, que afectan el ciclo de ventas y en ocasiones en cierres del punto para evitar vandalismos.
Amenaza 5	Aumento en la invasión del espacio público por vendedores ambulantes en la zona de ubicación del establecimiento de comercio, generando contaminación visual que disminuye el acceso de los clientes al punto de ventas e impide una fácil identificación del punto por parte de los nuevos usuarios.
Amenaza 6	La estabilidad del flujo eléctrico se ve afectado por continúas fallas y sobrecargas en el sector de ubicación del establecimiento de comercio Frutizados, debido a la implementación de diferentes modalidades de fraude para el consumo de energía por parte de los vendedores ambulantes y algunos locales comerciales contiguos al mismo, que trae como consecuencia daños en las máquinas utilizadas y riesgos eléctricos para las instalaciones y los colaboradores, lo que incide en el aumento de gastos por reparaciones.
Amenaza 7	El número de proveedores es pequeño y hay muchos competidores.
Fortaleza 1	La calidad de los productos y la experiencia de consumo ofrecidos por la organización es destacada y diferenciada.
Fortaleza 2	Los precios de los productos de la empresa son competitivos.
Fortaleza 3	Como consecuencia de la experiencia de la empresa en el desarrollo de sus actividades cuenta con un Know-How especializado en la elaboración de bebidas a base de extractos y zumos de frutas frescas y hortalizas.

Fortaleza 4	Posicionamiento de la marca Frutizados, ganando apreciación de su clientela en los últimos tres años.
Debilidad 1	Los objetivos y metas actuales de la empresa no son medibles y no se comunican de manera adecuada.
Debilidad 2	La empresa no cuenta con un plan operativo formulado, dado que las actividades operativas se ejecutan de acuerdo a las necesidades del día a día, en el punto de ventas.
Debilidad 3	El portafolio de productos ofrecidos en el establecimiento de comercio es limitado.
Debilidad 4	La organización no presenta una planificación financiera que contenga los programas, presupuestos e informes sobre el probable estado futuro de las cuentas.
Debilidad 5	Se redujo el personal del punto de ventas en un 50% para el primer trimestre del 2016, lo que en efecto disminuyo el horario de atención al público en 6 horas.
Debilidad 6	La organización no cuenta con un programa de capacitación y desarrollo para el personal.
Debilidad 7	El área de 6 metros cuadrados del establecimiento de comercio ubicado en la zona centro del municipio de Santiago de Cali es reducido, lo que impide realizar ampliaciones y adecuaciones que permitan incrementar las capacidades operativas y la introducción de nuevas líneas de productos.
Debilidad 8	No se desarrollan campañas de promoción de los productos y ofertas especiales en el establecimiento de comercio, que propicien el incremento de las ventas a determinadas horas del día, diferentes días a la semana u ocasionales en el mes.
Debilidad 9	La empresa no dispone de un sistema de información tecnológico adecuado que facilite la gestión y el control de las operaciones.
Debilidad 10	La auditoría interna refleja un aumento del 60% en los costos operativos para el primer trimestre del 2016, debido principalmente a incrementos en los precios de los insumos.
Debilidad 11	Los proveedores actuales de la organización son incapaces de satisfacer las necesidades que tiene la organización en cuanto al suministro de la materia prima, precios y empaquetamiento.

Fuente: El autor

Para determinar el puntaje de atractividad (PA) de la MCPE (ver tabla 15), las estrategias deben compararse con relación a los factores claves, esto con el fin de indicar su atractivo relativo sobre el factor y las demás estrategias en análisis.

Tabla 15 Matriz MCPE de la Mipyme Frutizados

Factores Clave			Gestión										Integración						Defensivas				Iintensivas							
Estrategias →			1EAS		2EAS		3EAS		4EAS		5EAS		6EAS		7EAS		8EAS		9EAS		10EAS		11EAS		12EAS		13EAS		14EAS	
Oportunidades	**Peso**		**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
Oportunidad 1	0,02		4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08
Oportunidad 2	0,20		4	0,80	4	0,80	2	0,40	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Oportunidad 3	0,07		2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	1	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Oportunidad 4	0,08		4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	1	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Oportunidad 5	0,06		4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	1	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24
Amenazas	**Peso**		**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
Amenaza 1	0,20		1	0,20	4	0,80	1	0,20	3	0,60	1	0,20	3	0,60	2	0,40	4	0,80	2	0,40	2	0,40	3	0,60	4	0,80	3	0,60	2	0,40
Amenaza 2	0,15		3	0,45	4	0,60	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Amenaza 3	0,10		1	0,10	3	0,30	3	0,30	1	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40	1	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	4	0,40	1	0,10	4	0,40
Amenaza 4	0,02		1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08
Amenaza 5	0,03		1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12
Amenaza 6	0,02		1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08
Amenaza 7	0,05		3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Total	**1,00**														4,00	4,00													4,00	4,00
Fortalezas	Peso		PA	CA	PA	CA	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	**PA**	**CA**
Fortaleza 1	0,12		4	0,48	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Fortaleza 2	0,12		4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Fortaleza 3	0,05		4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Fortaleza 4	0,05		4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	2	0,10	4	0,20	2	0,10	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Debilidades	**Peso**		**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
Debilidad 1	0,08		4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16
Debilidad 2	0,12		4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	1	0,12	3	0,36	1	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Debilidad 3	0,05		4	0,20	4	0,20	1	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Debilidad 4	0,12		4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	1	0,12	3	0,36	1	0,12	2	0,24	2	0,24	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
Debilidad 5	0,03		1	0,03	3	0,09	2	0,06	4	0,12	1	0,03	2	0,06	3	0,09	1	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06	2	0,06	2	0,06	4	0,12
Debilidad 6	0,06		4	0,24	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18	1	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18
Debilidad 7	0,04		1	0,04	4	0,16	1	0,04	3	0,12	1	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	4	0,16	4	0,16	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16
Debilidad 8	0,04		4	0,16	3	0,12	1	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	4	0,16	1	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Debilidad 9	0,03		4	0,12	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12	3	0,09	2	0,06	1	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06	2	0,06	2	0,06	4	0,12
Debilidad 10	0,03		2	0,06	4	0,12	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12	2	0,06	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Debilidad 11	0,06		4	0,24	4	0,24	1	0,06	3	0,18	1	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Total	**1,00**			**6,28**		**7,25**		**4,94**		**6,77**		**5,36**		**6,95**		**5,87**		**5,53**		**6,15**		**5,94**		**5,83**		**5,79**		**5,36**		**6,12**

Fuente: El autor

De acuerdo a las valoraciones del puntaje de atractividad (PA) de la MCPE, se relacionan las siguientes connotaciones: 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo y 4 = altamente atractivo. El término atractivo se refiere al grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la Mipyme Frutizados capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. El resultado de la calificación del atractivo (CA), es consecuencia de multiplicar el puntaje de atractividad (PA) de la estrategia seleccionada con el peso asignado a cada factor clave. En la tabla 16 se puede observar el resultado consolidado de la calificación del atractivo (CA) de todas las estrategias alternativas seleccionadas.

Tabla 16 Resultados de la calificación del atractivo (CA) de la MCPE, de la Mipyme Frutizados

Resultados de la calificación del atractivo (CA)			
Tipo de estrategia	**Ítem**	**Calificación del atractivo (CA)**	**Indicador del atractivo**
Gestión	1EAS	6,28	6,28
	2EAS	7,25	7,25
	3EAS	4,94	4,94
	4EAS	6,77	6,77
	5EAS	5,36	5,36
Integración	6EAS	6,95	6,95
	7EAS	5,87	5,87
	8EAS	5,53	5,53
Defensivas	9EAS	6,15	6,15
	10EAS	5,94	5,94
Intensivas	11EAS	5,83	5,83
	12EAS	5,79	5,79
	13EAS	5,36	5,36
	14EAS	6,12	6,12

Indicador	Consideraciones para la implementación de la estrategia
↑	Mayor grado de atractividad
↗	Favorable grado de atractividad
→	Mediano grado de atractividad
↘	Poco grado de atractividad
↓	Menor grado de atractividad

Fuente: El autor

Teniendo en cuenta las tablas anteriores, se evaluaron catorce estrategias alternativas para la Mipyme Frutizados en la MCPE (ver tabla 13). El análisis indica que diez estrategias se deben considerar para su efectiva implementación y/o realización en la organización de acuerdo con el resultado obtenido en la calificación del atractivo (CA) de la MCPE:

Para las estrategias de tipo gestión:

- **1EAS:** Implementar el sistema de gestión de ciclo cerrado basado en el cuadro de mando integral, que comprenda tanto el plan estratégico, como el operativo de la organización.

- **2EAS:** Desarrollar el plan operativo que defina las acciones que llevarán al logro de los objetivos estratégicos trazados por la organización y que contenga los requerimientos financieros y económicos de las iniciativas, la preparación del plan de ventas detallado, el plan de recursos y presupuestos operativos y de capital.

- **4EAS:** Diseñar el proyecto de automatización de las áreas administrativa y de operaciones que permita: 1) la comunicación a través de medios digitales que faciliten la supervisión y el control de los procesos operativos en tiempo real, 2) que reduzca los gastos y mantenimientos, por medio de alertas oportunas que disminuyan los riesgos y los daños de las maquinas, 3) que mitigue los errores humanos durante la producción, 4) que optimice el manejo de los inventarios y 5) asegure la calidad de los productos terminados.

Para las estrategias de tipo integración:

- **6EAS:** Diseñar el proyecto UNPRES (Unidad de Procesamiento Estratégico), para el alistamiento, conservación y aseguramiento del suministro de los insumos, en los puntos de venta. Con lo cual se optimizaran los tiempos de elaboración de los productos y los costos de operación.

- **7EAS:** Diseñar el proyecto Frutizados Tráiler (Unidad de food service mobile), que busca atender eventos y realizar ventas en puntos estratégicos de alta circulación en la ciudad, con el fin de desarrollar nuevas fuentes de ingreso, penetrar nuevos mercados y posicionar la marca Frutizados.

Para las estrategias de tipo defensivas:

- **9EAS:** Diseñar el proyecto PEV (Punto Estratégico de Venta), que pretende reorganizar los procesos estructurales actuales del punto de venta Frutizados, buscando articular el PEV con el UNPRES y el sistema de información tecnológico, con el fin de disminuir los gastos, reducir la estructura de costos y alcanzar efectivamente los objetivos estratégicos planteados por la organización.

- **10EAS:** Reubicar el establecimiento de comercio Frutizados situado en la zona centro del municipio de Santiago de Cali, de acuerdo a las necesidades de posicionamiento estratégico de la marca Frutizados y de proyección de negocio.

Para las estrategias de tipo intensivas:

- **11EAS:** Desarrollar tres líneas de bebidas Frutizados a base de zumos de frutas y hortalizas frescas así: 1) la línea de granizados sin aditivos sintéticos. 2) la línea de cocteles, con y sin alcohol y 3) la línea de bebidas funcionales orientadas a aportar complementos nutricionales que beneficien la salud de las personas.

- **12EAS:** Desarrollar una línea de bebidas calientes, que sean propicios para promocionar y comercializar en los días de frio y/o lluvia.

- **14EAS:** Realizar la apertura de un nuevo punto de venta Frutizados en la ciudad de Santiago de Cali, que permita desarrollar la economía de escala en el UNPRES, y así obtener una ventaja en costos como consecuencia de

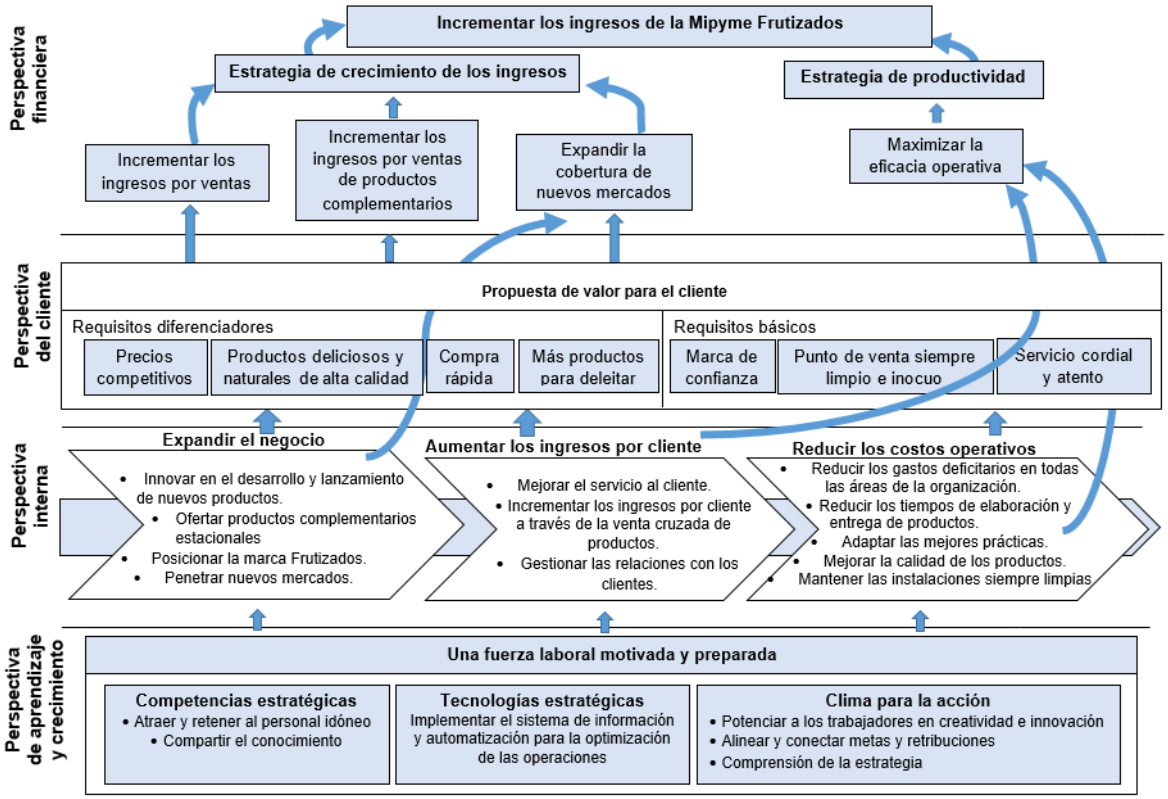
la expansión, es decir, disminuir el coste medio de los productos por unidad, incrementando la escala de producción en el UNPRES para abastecer los puntos de venta.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1 MAPA ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta las estrategias que se consideraron factibles para la organización y los factores clave de éxito determinados en los capítulos anteriores, se definió el mapa estratégico (ver figura 24) para la Mipyme Frutizados desde las cuatro perspectivas y sus relaciones causa-efecto enmarcadas en el enfoque del cuadro de mando integral.

Figura 23 Mapa estratégico de la Mipyme Frutizados



Fuente: El autor

Con el mapa estratégico desarrollado se puede determinar que la gerencia de la Mipyme construyó su estrategia alrededor de tres temas estratégicos complementarios (expandir el negocio, aumentar los ingresos por cliente y reducir

los costos operativos), que equilibran el conflicto entre las prioridades a largo y corto plazo, o entre el crecimiento y la productividad que tiene la organización. Asimismo, estos temas estratégicos reflejan lo que la gerencia de la empresa cree que debe hacerse para alcanzar el éxito, proyectan la visión, la misión de la organización y comunica como debe hacerse internamente para el logro de los resultados trazados.

Una vez desarrollado el mapa estratégico se formulan los objetivos estratégicos específicos de cada una de las cuatro perspectivas que conformaran posteriormente el cuadro de mando integral (ver tabla 17).

Tabla 17 Objetivos estratégicos específicos de la Mipyme Frutizados

Perspectiva	Objetivos estratégicos especificos
Financiera	Incrementar los ingresos por ventas
	Incrementar los ingresos por ventas de productos complementarios
	Expandir la cobertura de nuevos mercados
	Maximizar la eficacia operativa
Del cliente	Brindar precios competitivos
	Ofrecer productos deliciosos y naturales de alta calidad
	Facilitar la compra rápida
	Desarrollar más productos para deleitar
	Posicionar la marca de confianza
	Tener un punto de venta siempre limpio e inocuo
	Brindar un servicio cordial y atento
Interna	Innovar en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.
	Ofertar productos complementarios estacionales
	Posicionar la marca Frutizados.
	Penetrar nuevos mercados.
	Mejorar el servicio al cliente
	Incrementar los ingresos por cliente a través de la venta cruzada de productos
	Gestionar las relaciones con los clientes.
	Mejorar el servicio al cliente
	Reducir los gastos deficitarios en todas las áreas de la organización
	Reducir los tiempos de elaboración y entrega de productos.
	Adaptar las mejores prácticas para optimizar las operaciones.
	Mejorar la calidad de los productos.
	Mantener las instalaciones siempre limpias e inocuas
De aprendizaje y crecimiento	Atraer y retener el personal idóneo
	Compartir el conocimiento
	Implementar el sistema de información y automatización para la optimización de las operaciones
	Potenciar a los trabajadores en creatividad e innovación
	Alinear y conectar metas y retribuciones
	Comprensión de la estrategia

Fuente: El autor

3.2 SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS

La definición de indicadores financieros y no financieros en las perspectivas del mapa estratégico obtenido, permite traducir este último a términos operativos, lo que facilita la comunicación del componente estratégico a todos los niveles de la organización. A continuación en la tablas 18, 19, 20 y 21 se muestran los indicadores definidos para cada perspectiva, los cuales que conformaran el cuadro de mando integral de la Mipyme Frutizados.

Tabla 18 indicadores de la perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivos estratégicos especificos	Indicador	Código	Frecuencia	Meta
Financiera	Incrementar los ingresos por ventas	Ventas línea granizados	FI-01	Mensual	70%
		Ventas línea cocteles	FI-02	Mensual	10%
		Ventas línea bebidas funcionales	FI-03	Mensual	20%
	Incrementar los ingresos por ventas de productos complementarios	Ventas línea lluvia y frío	FI-04	Mensual	10%
		Ventas línea upsale (oferta de única vez al momento de la compra)	FI-05	Mensual	70%
		Ventas línea premium (Productos exclusivos de alto valor)	FI-06	Mensual	10%
		Ventas adicionales	FI-07	Mensual	10%
	Expandir la cobertura de nuevos mercados	Apertura de puntos de venta estratégicos	FI-08	Bi-anual	1
		Participación del mercado	FI-09	Anual	0,10%
	Maximizar la eficacia operativa	Coeficiente de despilfarro por método	FI-10	Bi-mensual	1,75
		Costo variable unitario por producto	FI-11	Mensual	30%
		Porcentaje de gastos deficitarios	FI-12	Mensual	5%

Fuente: El autor

Tabla 19 indicadores de la perspectiva del cliente

Perspectiva	Objetivos estratégicos especificos	Indicador	Código	Frecuencia	Meta
Del cliente	Brindar precios competitivos	Variación de precios de venta frente a la competencia	CL-01	Mensual	-14,00%
	Ofrecer productos deliciosos y naturales de alta calidad	Calificación de calidad por cliente incógnito	CL-02	Trimestral	100%
	Facilitar la compra rápida	Tiempo de elaboración de los Frutizados	CL-03	Mensual	2 minutos
		Tiempo de entrega de la comanda	CL-04	Mensual	3 minutos
	Desarrollar más productos para deleitar	Introducción de nuevos productos	CL-05	Semestral	2
		Porcentaje de aceptación de nuevos productos	CL-06	Semestral	90%
	Posicionar la marca de confianza	Tasa de lanzamiento	CL-07	Anual	80%
	Tener un punto de venta siempre limpio e inocuo	Calificación de limpieza por cliente incógnito	CL-08	Trimestral	100%
		Nivel de limpieza de los operarios	CL-09	Semanal	100%
		Nivel de limpieza de las instalaciones	CL-10	Semanal	100%
		Nivel de limpieza de las maquinarias, equipos y herramientas	CL-11	Semanal	100%
	Brindar un servicio cordial y atento	Nivel de satisfacción del cliente	CL-12	Mensual	100%

Fuente: El autor

Tabla 20 indicadores de la perspectiva de procesos internos

Perspectiva	Objetivos estratégicos especificos	Indicador	Código	Frecuencia	Meta
Interna	Innovar en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos	Número de nuevos productos desarrollados	IN-01	Semestral	2
		Porcentaje de variación de ventas por nuevos productos	IN-02	Mensual	10%
	Ofertar productos complementarios estacionales	Costo operativos de productos complementarios estacionales	IN-03	Quincenal	10%
	Posicionar la marca Frutizados.	Número de campañas de posicionamiento de marca de confianza implementadas	IN-04	Semestral	3
	Penetrar nuevos mercados	Penetración de mercados	IN-05	Anual	50%
	Mejorar el servicio al cliente	Procotolo de servicio al cliente implementado	IN-06	Quincenal	100%
	Incrementar los ingresos por cliente a través de la venta cruzada de productos	Ventas por cliente	IN-07	Mensual	40%
	Gestionar las relaciones con los clientes	Política de relacionamiento	IN-08	Mensual	100%
	Mejorar el servicio al cliente	Calificación de servicio por cliente incógnito	IN-09	Trimestral	100%
	Reducir los gastos deficitarios en todas las áreas de la organización	Porcentaje de variación del estado de pérdidas y ganancias de la empresa	IN-10	Mensual	95%
	Reducir los tiempos de elaboración y entrega de productos.	Coeficiente de despilfarro de los procesos (CdP)	IN-11	Mensual	1,5
	Adaptar las mejores prácticas para optimizar las operaciones	Campaña de buenas prácticas implementada	IN-12	Semestral	3
	Mejorar la calidad de los productos	Nivel de cumplimiento de estándares de calidad	IN-13	Mensual	100%
		Protocolo de aseguramiento de la calidad implementado	IN-14	Quincenal	100%
	Mantener las instalaciones siempre limpias e inocuas	Protocolo de asepsia en puestos de trabajo implementado	IN-15	Diario	100%

Fuente: El autor

Tabla 21 indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivos estratégicos especificos	Indicador	Código	Frecuencia	Meta
De aprendizaje y crecimiento	Atraer y retener el personal idóneo	Porcentaje de cumplimiento	AC-01	Mensual	100%
	Compartir el conocimiento	Mejores prácticas compartidas	AC-03	Mensual	10%
	Implementar el sistema de información y automatización para la optimización de las operaciones	Porcentaje de implementación del sistema de información	AC-04	Mensual	80%
		Porcentaje de implementación de la tecnología de automatización	AC-05	Mensual	80%
	Potenciar a los trabajadores en creatividad e innovación	Nivel de satisfacción del trabajado con el clima de la organización	AC-06	Mensual	100%
	Alinear y conectar metas y retribuciones	Porcentaje de metas en linea con el cuadro de mando integral	AC-07	Mensual	100%
	Comprensión de la estrategia	Porcentaje de comprensión de la estrategia corporativa	AC-08	Mensual	100%

Fuente: El autor

3.3 PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MIPYME FRUTIZADOS

Una vez concluidos los componentes de mapa estratégico y el sistema de indicadores, se procede a conformar el cuadro de mando integral para el mejoramiento del desempeño de la gestión estratégica de la organización (ver tabla 22), el cual integra: los objetivos estratégicos, los indicadores de gestión y las metas, para cada una de las cuatro perspectivas.

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es un modelo que comunica la estrategia de forma coherente y clara, utilizando los parámetros y métricas establecidas de cada objetivo estratégico, permite informar y comparar los resultados entre lo planeado y lo ejecutado, de tal forma que la gerencia puede evaluar y ajustar el desempeño de la organización, en procura de facilitar su adaptación a los constantes cambios del entorno empresarial y económico actual.

Tabla 22 Cuadro de mando integral de la Mipyme Frutizados

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador		Meta	Iniciativa
Financiera	Incrementar los ingresos por ventas	FI-01	Ventas línea granizados	70%	Pendiente de decidir
		FI-02	Ventas línea cocteles	10%	
		FI-03	Ventas línea bebidas funcionales	20%	
	Incrementar los ingresos por ventas de productos complementarios	FI-04	Ventas línea lluvia y frío	10%	
		FI-05	Ventas línea upsale (oferta de única vez al momento de la compra)	70%	
		FI-06	Ventas línea Premium (Productos exclusivos de alto valor)	10%	
		FI-07	Ventas adicionales	10%	
	Expandir la cobertura de nuevos mercados	FI-08	Apertura de puntos de venta estratégicos	1	
		FI-09	Participación del mercado	0,10%	
	Maximizar la eficacia operativa	FI-10	Coeficiente de despilfarro por método	1,75	
		FI-11	Costo variable unitario por producto	30%	
		FI-12	Porcentaje de gastos deficitarios	5%	

Del cliente	Brindar precios competitivos	CL-01	Variación de precios de venta frente a la competencia	-14,00%	Programa de gestión y relación de clientes
	Ofrecer productos deliciosos y naturales de alta calidad	CL-02	Calificación de calidad por cliente incógnito	100%	
	Facilitar la compra rápida	CL-03	Tiempo de elaboración de los Frutizados	2 minutos	
		CL-04	Tiempo de entrega de la comanda	3 minutos	
	Desarrollar más productos para deleitar	CL-05	Introducción de nuevos productos	2	
		CL-06	Porcentaje de aceptación de nuevos productos	90%	
	Posicionar la marca de confianza	CL-07	Tasa de lanzamiento	80%	
	Tener un punto de venta siempre limpio e inocuo	CL-08	Calificación de limpieza por cliente incógnito	100%	
		CL-09	Nivel de limpieza de los operarios	100%	
		CL-10	Nivel de limpieza de las instalaciones	100%	
		CL-11	Nivel de limpieza de las maquinarias, equipos y herramientas	100%	
	Brindar un servicio cordial y atento	CL-12	Nivel de satisfacción del cliente	100%	
Interna	Innovar en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos	IN-01	Número de nuevos productos desarrollados	2	Proyecto UNPRES (Unidad de Procesamiento Estratégico) y el programa de medición de despilfarros
		IN-02	Porcentaje de variación de ventas por nuevos productos	10%	
	Ofertar productos complementarios estacionales	IN-03	Costo operativos de productos complementarios estacionales	10%	
	Posicionar la marca Frutizados.	IN-04	Número de campañas de posicionamiento de marca de confianza implementadas	3	
	Penetrar nuevos mercados	IN-05	Penetración de mercados	50%	
	Mejorar el servicio al cliente	IN-06	Protocolo de servicio al cliente implementado	100%	

Interna	Incrementar los ingresos por cliente a través de la venta cruzada de productos	IN-07	Ventas por cliente	40%	Proyecto UNPRES (Unidad de Procesamiento Estratégico) y el programa de medición de despilfarros
	Gestionar las relaciones con los clientes	IN-08	Política de relacionamiento con el cliente implementada	100%	
	Mejorar el servicio al cliente	IN-09	Calificación de servicio por cliente incógnito	100%	
	Reducir los gastos deficitarios en todas las áreas de la organización	IN-10	Porcentaje de variación del estado de pérdidas y ganancias de la empresa	95%	
	Reducir los tiempos de elaboración y entrega de productos.	IN-11	Coeficiente de despilfarro de los procesos (CdP)	1,5	
	Adaptar las mejores prácticas para optimizar las operaciones	IN-12	Campaña de buenas prácticas implementada	3	
	Mejorar la calidad de los productos	IN-13	Nivel de cumplimiento de estándares de calidad	100%	
		IN-14	Protocolo de aseguramiento de la calidad implementado	100%	
	Mantener las instalaciones siempre limpias e inocuas	IN-15	Protocolo de asepsia en puestos de trabajo implementado	100%	
De aprendizaje y crecimiento	Atraer y retener el personal idóneo	AC-01	Porcentaje de cumplimiento	80%	Programa de retribución por desempeño
	Compartir el conocimiento	AC-03	Mejores prácticas compartidas	10%	
	Implementar el sistema de información y automatización para la optimización de las operaciones	AC-04	Porcentaje de implementación del sistema de información	80%	Proyecto implementación sistema informático para la gestión administrativa, operativa y comercial
		AC-05	Porcentaje de implementación de la tecnología de automatización	80%	Proyecto de automatización de las áreas administrativa y de operaciones
	Potenciar a los trabajadores en creatividad e innovación	AC-06	Nivel de satisfacción del trabajado con el clima de la organización	100%	Programa de medición del clima laboral

De aprendizaje y crecimiento	Alinear y conectar metas y retribuciones	AC-07	Porcentaje de metas en línea con el cuadro de mando integral	100%	Programa de capacitación y comunicaciones
	Comprensión de la estrategia	AC-08	Porcentaje de comprensión de la estrategia corporativa	100%	

Fuente: El autor

4 CONCLUSIONES

El modelo de cuadro de mando integral propuesto para la Mipyme Frutizados constituye una herramienta administrativa que contribuye a la gestión estratégica y la medición del desempeño organizacional de esta unidad productiva, a partir de un esquema visual en el que se traducen los objetivos estratégicos en las perspectivas financiera, interna, del cliente y de aprendizaje y crecimiento a implementar en la estrategia de la empresa.

El mapa estratégico orientado a incrementar los ingresos de la Mipyme Frutizados, se fundamenta en los aspectos estratégicos de la empresa, el análisis de los factores internos y externos con su correspondiente adecuación para el desarrollo de la estrategia corporativa a traducir y medir, agrupando activos tangibles e intangibles, así como los procesos que soportan la propuesta de valor.

El éxito en la implementación del modelo de cuadro de mando integral propuesto, dependerá de la comprensión de la estrategia y el compromiso a todos los niveles, lo cual implica que la fuerza laboral esté motivada y preparada pero también la alta dirección de tal forma que exista coherencia entre las acciones operativas, tácticas y estratégicas desarrolladas en el quehacer diario de la organización.

5 RECOMENDACIONES

Diseñar una estrategia de divulgación sobre la composición, utilidad e importancia de la propuesta de valor definida así como del cuadro de mando integral como instrumento de gestión estratégica y de medición del desempeño empresarial.

Construir una base de datos que permita compilar el desempeño de cada uno de los indicadores propuestos en el cuadro de mando integral, para que periódicamente se pueda realizar un análisis comparativo que permita la toma de decisiones frente a la estrategia, las perspectivas e iniciativas definidas.

Completar el sistema de gestión de ciclo cerrado para la Mipyme Frutizados, desarrollando la fases de planificación de las operaciones, monitoreo y adaptación de la estrategia donde se podrá comprobar cuál fue la rentabilidad del ejercicio, qué estrategias respondieron adecuadamente a la necesidad que las originó y cuáles estrategias se aplicaron en la implementación del sistema y cuáles fueron sus resultados.

Fomentar la apertura, adaptación al cambio y mejoramiento continuo de procesos en los trabajadores, proveedores y directivos de la Mipyme en aras de facilitar la aplicación y ajuste de herramientas administrativas que contribuyen a la estabilidad y crecimiento de la unidad productiva.

6 BIBLIOGRAFÍA

Aktiva. (2014). *Estudios sectoriales, el procesamiento y conservación de frutas en Colombia*. Recuperado a partir de http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2014/Conservacion%20de%20frutas_diciembre_2014.pdf

Alcaldía de Santiago de Cali. (2008). *Comuna 3. Departamento administrativo de planeación municipal*. Recuperado a partir de www.cali.gov.co/cali/descargar.php?idFile=3793

Carrión Maroto. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción* (Segunda edición). Madrid: ESIC EDITORIAL.

Clúster Development. (2012). *Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster. Producto número 2. Valle del Cauca - Frutas. Red Clúster Colombia*. Recuperado a partir de http://www.redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Cluster-de-fruta-fresca-del-valle-del-cauca_1.pdf

David. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta edición). México, D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2015). *Boletín técnico, encuesta anual manufacturera - EAM, 2014 preliminar*. Recuperado a partir de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2014_pre.pdf

Kaplan, & Norton. (2002). *The Balanced Scoredcard: Translating strategy into action* (Segunda edición). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Kaplan, & Norton. (2004). *Mapas estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (Primera edición). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Kaplan, & Norton. (2005). *The Strategy Focused Organization* (Primera edición). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. Centro Libros PAPF. S.L.U. Grupo Planeta.

Kaplan, & Norton. (2008). *Cómo dominar el sistema de gestión.* Recuperado a partir de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/112002/112002-201402/Referencias_Unidad_2/Ciencias_de_Gestion.pdf

Koontz, Weihrich, & Cannice. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Decimotercera edición). México, D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Triana, Morales, Guarín, & Saldarriaga. (2012). *MiPymes en Colombia. Micro, pequeña y mediana empresa. Universidad del Valle.* Recuperado a partir de http://es.slideshare.net/dxtrs2/mipymes-en-colombia