# DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA NUTRIUM S.A.S LOCALIZADA EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ-VALLE DEL CAUCA.

**FABIÁN ANDRÉS DUQUE LARGO**
**DANNA KATHERINE GRAJALES CHAPARRO**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA**
**FACULTAD DE INGENIERÍAS**
**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**
**TULUÁ, VALLE**
**2017**

# DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA NUTRIUM S.A.S LOCALIZADA EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ-VALLE DEL CAUCA.

**FABIÁN ANDRÉS DUQUE LARGO**
**DANNA KATHERINE GRAJALES CHAPARRO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero(a) Industrial**

**Director:**
**MBA. Mauricio Mejía Valencia**
**(Ingeniero Industrial)**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA**
**FACULTAD DE INGENIERÍAS**
**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**
**TULUÁ, VALLE**
**2017**

**Nota de aceptación**

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del presidente del jurado

_____

Firma del Jurado

_____

Firma del Jurado

Tuluá (Valle),  12 de Mayo de 2017

## DEDICATORIA

Este trabajo quiero dedicarlo en primer lugar a Dios, por ser quien conduce mi vida y me guía sabiamente por el camino del bien y el éxito, y a mi familia, en especial a mis padres y abuelos que son las personas que más amo, respeto y admiro, pues con su ejemplo y amor me enseñaron e inculcaron valores y principios, los cuales aplico de manera natural siempre en mi cotidianidad y seguiré aplicando aún con más intensidad en mi vida profesional; fueron ellos quienes siempre me educaron, corrigieron en el momento preciso y quienes siempre me motivaron a ser cada vez mejor, apoyándome para superar obstáculos y desniveles que se presentaron y que sirvieron para ser la persona que en la actualidad soy, sin ellos no tendría la perspectiva y visión que tengo del mundo y de que "Todo lo que se quiera lograr, todo, absolutamente todo, se puede lograr si tú lo deseas con el corazón pero a eso le añade trabajo, perseverancia y sabiduría". De igual forma, dedico éste trabajo a mi hermana, pues es un ser maravilloso y siempre quiero ser el mejor ejemplo y apoyo para ella.

*Fabián Andrés Duque Largo.*

Este trabajo quiero dedícalo a DIOS por darme las capacidades y la motivación para luchar día a día para alcanzar mis sueños, por darme las herramientas para derribar los obstáculos y rodearme de excelentes personas que nos brindaron apoyo y consejos en este proceso de formación.

A mi madre quien ha sido el motor de mi vida e hizo todo lo que estaba en sus manos para apoyarme en el camino de mi formación profesional.

A mi hermana Solangel Grajales que ha sido un ejemplo de perseverancia demostrándome que podemos alcanzar nuestros sueños con esfuerzo, dedicación y amor.

A Rogelio Ruiz quien ha sido un apoyo incondicional, una guía y un punto de referencia de lo que quisiera llegar a ser.

*Danna Katherine Grajales Chaparro*

## AGRADECIMIENTOS

Sin duda, fueron muchas las personas y/o entidades que apoyaron nuestra formación académica, y que fueron fundamentales para la correcta realización del presente trabajo, el cual solo es el resultado de muchos días de investigación, esfuerzo, dedicación y muchas asesorías; a continuación se detalla cada uno de los actores que intervinieron en nuestro crecimiento profesional:

Los autores presentan su más sincero agradecimiento a:

**MBA. Mauricio Mejía Valencia**, Nuestro excelente director del trabajo de grado, quien a pesar de ser una persona extremadamente ocupada, siempre tuvo una excelente disposición para realizar asesorías magistrales, donde no solo aprendimos del tema sino que también se hablaron de muchas temáticas relacionadas con el mundo empresarial, nos inculcó el pensamiento estratégico y la necesidad de que un Ingeniero Industrial siempre se pregunte del porqué de las cosas y realizar todo de una manera estructurada y sinérgica. Sin duda, aprendimos mucho de él y contamos con la fortuna de que una persona tan íntegra y profesional fuera nuestro director. (Mucha admiración y respeto).

**Empresa Nutrium S.A.S.** A la empresa NUTRIUM S.A.S por abrirnos sus puertas dándonos la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo de grado y formando parte de nuestra formación profesional al permitirnos entrar en contexto con la realidad del entorno que nos espera al culminar nuestros estudios; De igual forma es necesario resaltar la importancia que tiene la intervención del sector productivo en el proceso de aprendizaje de los futuros profesionales.

**Ingeniero German Ortiz Vásquez:** Coordinador de aseguramiento de Calidad de la empresa NUTRIUM S.A.S por su apoyo y direccionamiento en este proceso que hizo posible empalmar nuestros conocimientos con las necesidades de la organización; De corazón le agradecemos su paciencia, disposición y dedicación al brindarnos su acompañamiento aun por fuera de su horario laboral, compartiendo con nosotros esos conocimientos que solo se adquieren a través de la experiencia y se perfeccionan con disciplina y esfuerzo.

**Unidad Central del Valle del Cauca**. A la UCEVA nuestra morada y centro de aprendizaje en el que día a día florecen nuevos profesionales que se alimentan del conocimiento aprovechando el valioso recurso humano que posee y su completa planta física que hizo más confortable nuestro paso por esta etapa tan importante de nuestras vidas.

**CONTENIDO**


| | Pág. |
|---|---|
| INTRODUCCIÓN | 17 |
| 1. TÍTULO | 19 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 20 |
| 2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 20 |
| 2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 21 |
| 2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 21 |
| 2.4 ANTECEDENTES | 21 |
| 2.4.1 Historia de los indicadores de gestión. | 21 |
| 2.4.2 Historia de la productividad. | 23 |
| 2.4.3 Evolución histórica del Balanced Scorecard. | 24 |
| 2.5 ESTUDIOS PREVIOS | 26 |
| 2.5.1 Casos de aplicación en el mundo. | 26 |
| 2.5.2 Casos de aplicación en Colombia. | 28 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 31 |
| 3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA | 31 |
| 3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA | 31 |
| 3.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA | 32 |
| 4. OBJETIVOS | 33 |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL | 33 |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 33 |
| 5. MARCO REFERENCIAL | 34 |
| 5.1 MARCO TEÓRICO | 34 |
| 5.1.1 ¿Qué es el Balanced Scorecard?. | 34 |
| 5.1.2 Importancia del Balanced Scorecard. | 34 |
| 5.1.3 Perspectivas. | 35 |
| 5.1.4 Mapa estratégico. | 39 |
| 5.1.5 Pasos para la elaboración del Balanced Scorecard. | 40 |
| 5.2 MARCO CONCEPTUAL | 41 |
| 5.3 MARCO CONTEXTUAL | 44 |
| 5.4 MARCO LEGAL | 45 |

**Continuación. Contenido**


| | Pág. |
|---|---|
| 6. TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 53 |
| 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN | 53 |
| 6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 53 |
| 6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN | 53 |
| 6.3.1 Primarias. | 53 |
| 6.3.2 Secundarias. | 53 |
| 7. COLABORADORES EN EL PROCESO | 54 |
| 8. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO | 55 |
| 8.1 INFORMACIÓN LEGAL | 55 |
| 8.2 RESEÑA HISTÓRICA | 55 |
| 8.3 ORGANIZACIÓN | 57 |
| 8.4 MISIÓN | 58 |
| 8.5 VISIÓN | 58 |
| 8.6 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES | 59 |
| 8.6.1 Valores Corporativos. | 59 |
| 8.6.2 Política integral Nutrium S.A.S. | 59 |
| 8.7 CLIENTES ACTUALES | 59 |
| 8.8 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS | 63 |
| 8.9 EXCELENCIA OPERATIVA | 69 |
| 8.10 IDENTIFICACIÓN DE VALORES AGREGADOS | 70 |
| 8.11 ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 70 |
| 8.11.1 Análisis PESTEL. | 70 |
| 8.11.2 Matriz PESTEL. | 87 |
| 8.11.3 Diamante Competitivo (De Michael Porter). | 90 |
| 8.11.4 Análisis Interno. | 97 |
| 8.11.5 Matriz de factores Externos e Internos (DOFA). | 109 |

**Continuación. Contenido**


| | Pág. |
|---|---|
| 9. ANÁLISIS DE MISIÓN Y VISIÓN ACTUAL | 112 |
| 9.1 IMPORTANCIA DE LA VISIÓN Y MISIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD | 112 |
| 9.1.1 ¿Qué es la Visión?. | 112 |
| 9.1.2. Qué es la Misión?. | 113 |
| 9.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN ACTUAL | 113 |
| 9.2.1 Visión actual Nutrium S.A.S. | 113 |
| 9.2.2 Misión actual Nutrium S.A.S. | 114 |
| 9.2.3 Replanteamiento de Misión y Visión. | 115 |
| 9.2.4 Propuesta de Misión y Visión. | 116 |
| 10. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 118 |
| 10.1 EXTRACCIÓN DEL ADN DE LA VISIÓN | 118 |
| 10.2 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 119 |
| 10.3 MAPA ESTRATÉGICO. | 120 |
| 11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) | 122 |
| 12. CONCLUSIONES | 127 |
| 13. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN D EL BSC | 130 |
| 14. BIBLIOGRAFÍA | 131 |

## LISTA DE CUADROS


| | Pág. |
|---|---|
| **Cuadro 1. Duración de actividades a desarrollar** | 45 |
| **Cuadro 2. Normograma de NUTRIUM S.A.S** | 46 |
| **Cuadro 3. Organigrama** | 57 |
| **Cuadro 4. Objetivos Organizacionales** | 58 |
| **Cuadro 5. Clientes Nacionales** | 60 |
| **Cuadro 6. Clientes Internacionales** | 61 |
| **Cuadro 7. Portafolio de productos (Pulpa natural)** | 63 |
| **Cuadro 8. Portafolio de productos (Pulpa concentrada)** | 66 |
| **Cuadro 9. Portafolio de productos (Hit express)** | 67 |
| **Cuadro 10. Portafolio de productos (Mr tea)** | 68 |
| **Cuadro 11. Sistemas de gestión** | 69 |
| **Cuadro 12. Tasa de Interés** | 73 |
| **Cuadro 13. Histórico anual TRM** | 74 |
| **Cuadro 14. Histórico de la TRM últimos meses** | 75 |
| **Cuadro 15. Balanza comercial** | 76 |
| **Cuadro 16. PIB en Colombia** | 77 |
| **Cuadro 17. Ingreso Per cápita (Valle)** | 80 |
| **Cuadro 18. Desempleo en Colombia** | 81 |
| **Cuadro 19. Inflación en Colombia** | 82 |
| **Cuadro 20. Matriz PESTEL** | 88 |
| **Cuadro 21. Diagnóstico interno (gerencia)** | 98 |
| **Cuadro 22. Diagnóstico interno (Mercadotecnia)** | 100 |
| **Cuadro 23. Diagnóstico interno (Finanzas)** | 101 |
| **Cuadro 24. Diagnóstico interno (Procesos internos)** | 102 |
| **Cuadro 25. Diagnóstico interno (I y D)** | 103 |
| **Cuadro 26. Diagnóstico interno (Sistemas de información)** | 104 |
| **Cuadro 27. Ponderación de Factores Críticos de Éxito Internos** | 106 |
| **Cuadro 28. Matriz EFI** | 108 |
| **Cuadro 29. Matriz DOFA** | 110 |
| **Cuadro 30. Actividades de la Matriz DOFA** | 111 |
| **Cuadro 31. Matriz de evaluación de la visión** | 114 |
| **Cuadro 32. Matriz de evaluación de la Misión** | 114 |
| **Cuadro 33. BSC Perspectiva Financiera** | 123 |
| **Cuadro 34. BSC Perspectiva del Cliente** | 124 |
| **Cuadro 35. BSC Perspectiva de procesos internos** | 125 |
| **Cuadro 36. BSC Perspectiva de procesos internos** | 126 |

## LISTA DE FIGURAS


| | Pág. |
|---|---|
| **Figura 1. Relación entre las cuatro perspectivas del BSC** | 35 |
| **Figura 2. Perspectiva de los clientes y rentabilidad** | 37 |
| **Figura 3. Cadena de valor de los procesos internos** | 38 |
| **Figura 4. Modelo de Mapa estratégico** | 40 |
| **Figura 5. PIB por sector económico** | 78 |
| **Figura 6. PIB en el Valle del Cauca** | 79 |
| **Figura 7. Determinantes de la ventaja competitiva nacional.** | 91 |
| **Figura 8. Mapa Estratégico** | 121 |

## GLOSARIO

**ACCIONISTAS:** dueño de una o varias acciones en una compañía comercial, industrial o de otra índole.

**ACTIVIDAD:** conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO:** es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

**DESARROLLO:** progresar o crecer, especialmente en el ámbito económico, social o cultural.

**EFICACIA:** capacidad de alcanzar un objetivo establecido utilizando de los recursos que se disponen para este fin.

**EFICIENCIA:** capacidad de alcanzar un objetivo establecido utilizando menos de los recursos que se disponen para su consecución.

**ESTRATEGIA:** es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

**INDICADOR**: son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

**INNOVACIÓN:** creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

**MAPA ESTRATÉGICO:** es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

**META:** fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.

**PERSPECTIVA:** supone la contemplación del mundo desde un solo punto de vista, desde un ojo único que abarca todo el panorama.

**PRODUCCIÓN:** resultado de la acción de producir, o sea, por un lado, de generar un producto, un objeto material o inmaterial, y por el otro, designa el proceso llevado a cabo para que exista la obra.

**PRODUCTIVIDAD:** es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

**PROVEEDORES:** dicho de una persona o de una empresa: Que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

**SINERGIA:** refleja un fenómeno por el cual actúan en conjunto varios factores, o varias influencias, observándose así un efecto, además del que hubiera podido esperarse operando independientemente.

**STAKEHOLDERS:** el término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa.

**VALOR AGREGADO:** es el valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo

## RESUMEN

La empresa NUTRIUM S.A.S busca estar a la vanguardia en los procesos de producción, calificando como una necesidad el diseño y construcción de un cuadro de mando integral que permita visualizar por medio de indicadores el estado de la empresa y así mismo direccionar correctamente sus esfuerzos en el fortalecimiento de las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

El objetivo del presente trabajo es diseñar una herramienta de Gestión basada en un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la empresa NUTRIUM S.A.S localizada en el municipio de Tuluá-Valle del Cauca, integrando efectivamente la estrategia y su ejecución de tal manera que estas sean encaminadas a la creación de valor.

El cuadro de mando integral más que una herramienta, es una metodología de gestión que involucra los aspectos más importantes de una empresa y aquellos factores que pueden influenciar positiva o negativamente en la productividad, competitividad y rentabilidad de una organización.

El Balanced Scorecard es diseñado de forma estratégica con el fin de facilitar el proceso de toma de decisiones en la organización validando los efectos causados por la buena o mala administración de los recursos tanto económicos como humanos destinados a fortalecer las estrategias que buscan el cumplimiento de los objetivos establecidos. Este a su vez permite integrar y relacionar la situación de la empresa por medio de indicadores financieros y no financieros.
Para su construcción fue necesario realizar una investigación descriptiva-correlacional utilizando herramientas de análisis estratégico tanto interno como externo tales como:

- El análisis PESTEL que proporciona información amplia y suficiente para identificar los factores generales del entorno pueden influir sobre las empresas; este estudia los aspectos políticos, económicos, sociales, demográficos, tecnológicos, ecológicos y legales a fin de identificar las principales oportunidades y amenazas.

- El diamante Competitivo, por medio del cual se puede determinar en las industrias o los segmentos industriales las condiciones requeridas para ser competitivos en el comercio internacional mediante el análisis individual de cuatro componentes: Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, estructura y rivalidad de la empresa; y dos complementos: Gobierno y casualidades.

- La auditoría interna que identifica las fortalezas y debilidades que posee la empresa, levantando información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I y D) y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

- La matriz DOFA como herramienta que facilita establecer las relaciones entre las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas desarrollando estrategias ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia

Finalmente cabe destacar que fue necesario replantear la misión y la visión de la empresa para ajustarla a las necesidades del mercado, ampliar su visión estratégica y explotar al máximo su capacidad competitiva, de tal forma que estas modificaciones abrieran las puertas la elaboración del mapa estratégico en el cual se describe el proceso de creación de valor a través de relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos.

**Palabras Claves:** Creación de valor, Cuadro de Mando Integral, Estrategias, Indicadores, Mapa estratégico, Perspectivas.

## ABSTRACT

The company NUTRIUM S.A.S aims to be at the forefront of production processes, qualifying as a necessity the design and construction of an integral scorecard that allows the visualization by means of indicators of the state of the company And also to direct its efforts in strengthening financial perspectives, clients, internal processes, learning and growth.

The objective of this project is to design a Management System based on a Balanced Scorecard for the company NUTRIUM S.A.S located in the municipality of Tuluá-Valle, Through effectively integrating the strategy and its execution in such a way that they are directed towards the creation of value.

The scorecard is more than a tool; it is a management methodology that involves the most important aspects of a company and those factors that can positively or negatively influence the productivity, competitiveness and profitability of an organization.

The balanced scorecard is strategically designed to facilitate the decision-making process in the organization. Validating the effects caused by the good or bad administration of the economic and human resources destined to strengthen the strategies that seek the fulfillment of the established objectives. This in turn allows integrating and relating the situation of the company through financial and non-financial indicators.

For its construction it was necessary to perform a descriptive - correlational research using tools of strategic analysis both internal and external such as:

- The PESTEL analysis that provides comprehensive and sufficient information to identify the general factors of the environment which can influence the companies; It studies the political, economic, social, demographic, technological, ecological and legal aspects in order to identify the main opportunities and threats.

- The Competitive Diamond, by means of which the conditions required to be competitive in international trade can be determined in industries or industrial segments through the individual analysis of four components: conditions of factors, demand conditions, related sectors and Support, structure and rivalry of the company and two complements: Government and casualties.

- The internal audit that identifies the strengths and weaknesses of the company, gathering information on the operations of management, marketing, finance and accounting, production and operations, research and development (I & D) and information systems management business.

• The DOFA matrix as a tool to facilitate the establishment of relationships between strengths and weaknesses with opportunities and threats by developing offensive, reorientation, defensive and survival strategies.

Finally, it was necessary to rethink the mission and the vision of the company to adjust it to the needs of the market, to expand its strategic vision and to exploit to the maximum its competitive capacity, in such a way that these modifications opened the doors to the development of the strategic map in which the process of value creation is described through cause-effect relationships between the strategic objectives.

**Key Words:** Value creation, Balanced Scorecard, strategies, Indicators, Strategic map, Prospects.

# INTRODUCCIÓN

Los modelos administrativos que se aplicaban tiempos atrás fueron confiables en su momento, pues los desafíos del comportamiento económico obedecían a una cultura poco exportadora, consecuencia del proteccionismo, situación que cambió tras la apertura económica que pretendía integrar la economía al comercio exterior e incentivar la inversión extranjera para aumentar las fuentes de empleo impulsando el país al desarrollo económico. La apertura económica trajo consigo el poder de adquisición de un sin número de productos extranjeros afectando principalmente al sector manufacturero y agrícola, debido a que estos sectores aún se regían bajo modelos gerenciales y de producción rudimentarios que trabajaban para suplir una demanda interna sin mayores exigencias que sentaran el mejoramiento a tal punto de no representar un modelo competitivo o en vía al desarrollo.

Estos cambios del mercado, así como la globalización, inducen a las empresas a desarrollar todo tipo de habilidades competitivas dejando a un lado los estereotipos para el direccionamiento hacia las nuevas tendencias gerenciales que básicamente buscan innovar, aumentar la productividad y posicionar en el mercado haciendo uso de diferentes herramientas que apunten al mejoramiento continuo.

Si bien es cierto, las organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para responder oportunamente a los cambios de las condiciones del mercado, producto de la evolución y hacer frente a la capacidad competitiva de las demás organizaciones, no obstante muchas empresas son resistentes a los cambios y a los procesos de investigación a los que deben someterse para tener una perspectiva real de su situación actual, esto puede deberse a que sus dirigentes poseen pensamientos conservadores y tradicionalistas.

La metodología Balanced Scorecard desarrollada a principio de los años 90 por los profesores David Norton y Robert Kaplan fue el resultado de un exhaustivo trabajo de investigación que se desarrolló en algunas empresas norteamericanas obteniendo como conclusión que estas basaban su gestión en indicadores netamente financieros limitando así la visión global del entorno y su capacidad de responder a las crecientes exigencias del mercado.

No obstante, la empresa NUTRIUM S.A.S reconoce la importancia de la utilización de herramientas modernas que faciliten el cumplimiento de sus objetivos. Ahora bien, El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) favorece la sinergia de los factores más importantes de la compañía, aplicando el concepto de pensamiento sistémico para así lograr el diseño más completo y fortalecido de un sistema de gestión capaz de facilitar el proceso de toma de decisiones en la empresa, pues

permite medir su desempeño mediante la evaluación de las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; situando a la gerencia en un contexto actualizado que brinda la posibilidad de enfocarse en las estrategias y tomar acciones oportunas ante desviaciones inesperadas.

El Balanced Scorecard posibilita fijar estrategias que permitan la consecución de los objetivos y que vayan alineadas con la misión y la visión por medio de palabras claves que garanticen la correlación de los aspectos más importantes de la empresa, promoviendo el aprendizaje y la retroalimentación de las estrategias en pro del mejoramiento continuo.

Como resultado del proceso de investigación que se lleva a cabo para el diseño y la construcción del cuadro de mando integral se obtiene un conjunto de estrategias que relacionan las diferentes perspectivas y conducen a la empresa a un direccionamiento estratégico exitoso, medido por medio de una matriz de indicadores financieros y no financieros que muestran la información necesaria para encaminar la empresa hacia el éxito a largo plazo.

# 1. TÍTULO

Diseño y construcción de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la empresa NUTRIUM S.A.S localizada en el municipio de Tuluá-Valle del cauca.

# 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa NUTRIUM S.A.S pertenece al sector industrial y se dedica al procesamiento y transformación de pulpa de fruta, se encuentra ubicada en la Calle 48 No. 21-100 del municipio de Tuluá-Valle; por su parte, a través de procesos de mejoramiento continuo se ha conseguido un buen nivel de crecimiento y un fuerte posicionamiento en los mercados nacional e internacional, llegando a más de veinte países en los cinco continentes, además cuentan con equipos modernos y tecnología de punta para la ejecución de sus labores, garantizando también la inocuidad de sus productos, mediante altos estándares de seguridad alimentaria. Sin embargo, no cuentan con una potente herramienta que de forma sinérgica permita medir y controlar el logro de ciertos objetivos a mediano y largo plazo y así mismo facilite establecer estrategias o mecanismos para mejorar ciertos aspectos que apunten a la optimización de recursos y a la integración de todas las áreas de la compañía en pro de un mismo objetivo (el cumplimiento de la misión y visión).

Siguiendo con lo planteado, a pesar de la empresa mantenerse competitiva y con buenos índices de crecimiento y rentabilidad, no posee fuertes modelos que integren los diferentes ámbitos (perspectivas) que se relacionan de una u otra manera y que tienen gran impacto en la productividad y en la eficacia de los procesos y actividades que se ejecutan en la organización, interna o externamente; por ende, es válido afirmar que más que una problemática, la organización tiene una gran oportunidad de mejorar e incrementar en gran proporción la efectividad de sus indicadores teniendo impacto directo en la maximización de la productividad, eficiencia y por consiguiente en la rentabilidad; todo esto alineado con el plan estratégico.

Por lo mencionado, en NUTRIUM S.A.S se hace necesario implementar nuevas y mejores herramientas que permitan facilitar la actividad administrativa, minimizar costos, hacer uso eficiente de los diferentes recursos disponibles, mejorar la eficacia (lograr el cumplimiento de los objetivos) , mejorar la calidad, aumentar la productividad, etc.; esto aplicado a todas las áreas y/o departamentos e incluyendo a todas las personas que interactúan con la compañía (Stakeholders) para así crear conciencia sobre la importancia de tener un sistema sinérgico (que relacione todas las perspectivas) que brinde índices, indicadores e información confiable para la acertada toma de decisiones que repercuten de manera directa en el estado global de la compañía.

## 2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las relaciones que se deben definir al interior de la empresa NUTRIUM S.A.S localizada en Tuluá – Valle del Cauca, que permitan integrar de manera efectiva la estrategia y su ejecución, empleando objetivos e indicadores en torno a las cuatro perspectivas definidas en el Cuadro de Mando Integral (BSC)?

## 2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los ajustes que se deben realizar en Misión, Visión y Valores de la empresa NUTRIUM S.A.S localizada en Tuluá – Valle del Cauca para la construcción del Cuadro de Mando Integral ?

- ¿Cuál es la propuesta de valor para el cliente de la empresa NUTRIUM S.A.S?

- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que guiarán la gestión de la empresa NUTRIUM S.A.S en el medio y largo plazo?

- ¿Cuál es el Mapa Estratégico que permita entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa NUTRIUM S.A.S?

- ¿Cuáles son los indicadores de causa y de resultado que permitan la medición de la consecución del objetivo estratégico, como también de las acciones encaminadas a la consecución de dicho objetivo en la empresa NUTRIUM S.A.S?

## 2.4 ANTECEDENTES

**2.4.1 Historia de los indicadores de gestión.** Los indicadores son una forma de medir las situaciones de las empresas, debido a lo anterior se puede concluir que los inicios de los indicadores se dieron cuando se creó la necesidad de medir, lo cual, es una actividad tan antigua como la propia humanidad. En efecto, “desde que el hombre es hombre, y aún mucho antes de conocer la escritura, ha tenido la necesidad de llevar cuentas, guardar memoria y dejar constancia de datos

relativos a su vida económica y a su patrimonio: bienes que recolectaba y almacenaba, bienes que prestaba, bienes que daba en administración, etc."[1]

Se hace necesario recalcar que la contabilidad general que se conoce en la actualidad se le atribuye principalmente a los aportes realizados por el Franciscano Fray Luccas de Pacciolo quien hace más de 500 años desarrolló el primer sistema de medición denominado el "Estudio de partida doble", el cual estableció los principios de la contabilidad, la cual a su vez ha servido como herramienta fundamental de gestión a través de la historia de la humanidad y sus desarrollos.

Por otro lado, atribuido a los cambios que han surgido a través del tiempo en el entorno empresarial (en cuanto a procesos, tecnología, mano de obra, gustos del cliente, negociación con proveedores, etc.), las organizaciones se vieron en la obligación de usar la contabilidad dentro de ellas para poseer así mejor administración y control de sus actividades económicas.

> El concepto de indicadores de Gestión, aparentemente nuevo en nuestro medio, remonta su origen al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Se consideraban los indicadores de calidad como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios. Sin embargo, su principal limitante era su utilización más como herramientas de control de los procesos productivos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones.[2]

> Beaver tiene que ser considerado como el pionero de la corriente que promulga la utilidad de la información contable y el uso de ratios para conocer más sobre el fracaso financiero, ya que previo a sus estudios, los ratios habían sido utilizados únicamente como predictores informales para las quiebras y su efectividad no había sido empíricamente contrastada. Tan importante han sido considerados los ratios en las finanzas que al principio la teoría de la solvencia tomó como fundamento la metodología de estos coeficientes contables. Posteriormente, ante ciertas debilidades de los ratios en su interpretación simple, la teoría de la solvencia pasó a enriquecerse con los métodos estadísticos multivariables, que junto al desarrollo del software estadístico (SPSS, SAS, BMPD, LISREL, SPAD, etc.) proporcionaron instrumentos más potentes y confiables.

---

[1]HERNÁNDEZ, Esteban. La historia de la contabilidad [en línea]. Disponible en: http://aeca.es/old/comisiones/historia/lahistoriadelacontabilidad.htm [citado el 23de agosto de 2016]

[2]RINCÓN, Rafael D. Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su Definición. En: Revista Universidad Eafit. [en línea]. Volumen 34, número 111 (1998). Disponible en:<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104> [citado el 28 de agosto de 2016]

> En aquellos tiempos la utilización de datos basados únicamente en la contabilidad del devengo o causación, puede ser parcialmente justificada por la falta de información y normatividad sobre el cash flow total. Los reportes de cash flow no se elaboraron hasta que se volvieron obligatorios en 1987 por recomendaciones del FASB en su Boletín No. 95 que estableció los estados estandarizados de contabilidad financiera y exigió por vez primera elaborar el estado de cash flow ya fuera por el método directo o indirecto. Como hemos visto, los primeros estudios se concentraron a partir de la posición de la empresa basada en los sistemas de devengo o causación y en las mediciones de rentabilidad. Posteriormente, el avance en la evolución del estado de cambios en la posición financiera incrementó la complejidad del análisis, pero a la par también incrementó la objetividad y la utilización más correcta de los conceptos y medidas de cash flow. Es decir, hoy sabemos medir mejor ciertas variables y definirlas en su conjunto y en cada uno de sus componentes. Por otra parte, también hoy sabemos que hemos pasado de un periodo "obscuro", en donde la liquidez y el cash flow total se consideraban erróneamente como sinónimos. Actualmente no sólo se han propuesto diferentes definiciones a estos dos elementos, sino que también se pueden utilizar para cada uno de ellos diferentes estados financieros que son producto de un mejor cálculo. Así tenemos por ejemplo: el estado de cambios en la posición financiera, el estado de cash flow, el estado de tesorería o el estado de caja.[3]

En la actualidad, los indicadores permiten realizar medición y seguimiento de diversos procesos que realiza una compañía y además es una potente fuente de datos e información que apoyan la acertada toma de decisiones, analizando y evaluando los recursos disponibles, buscando ser más eficientes en un periodo determinado. Sin embargo, se requiere de la tecnología (hardware y software) para que sean realmente eficientes y cumplan con su propósito y así mismo permita a la organización estar a la vanguardia de lo que sucede en el mundo.

**2.4.2 Historia de la productividad**. Nadie puede asegurar exactamente desde que año se comenzó a estudiar la producción. Las primeras acciones productivas que comenzó a realizar el hombre por neta necesidad en la edad primitiva fueron la creación de herramientas a base de piedra, madera y huesos de animales; así como la fabricación de ropa de pieles de animales y vegetales, la cestería y la cerámica, además del desarrollo de actividades como la caza, pesca y recolección.

En 1700, las condiciones cambiaron rápidamente con la introducción del vapor, que

---

[3] IBARRA MARES, Alberto. Desarrollo del análisis factorial multivariable aplicado al análisis financiero actual: Algunos antecedentes sobre la evolución de ratios [en línea]. Disponible en: http://www.eumed.net/librosgratis/2010a/666/ALGUNOS%20ANTECEDENTES%20SOBRE%20LA%20EVOLUCION%20DE%20RATIOS.htm [citado en 29 de agosto de 2016]

sustituyó a la fuerza muscular por las máquinas y herramientas, que redujeron la artesanía manual y de los sistemas fabriles que destacaron el intercambio de las partes manufacturadas. Estas condiciones anunciaron la Revolución Industrial. Por revolución industrial se suele entender el proceso por el cual las innovaciones tecnológicas relacionadas con la posibilidad de disponer de una fuente de energía compacta, de gran potencia, transportable y más baratas que las anteriores existentes, se extienden en las formas de producción de una sociedad. Para el siglo XIX las condiciones de la fábrica típica eran terribles comparadas con las condiciones actuales. Niños que desde muy temprana edad trabajaban grandes jornadas laborales. El ambiente de trabajo era deprimente e inseguro. La actitud de los administradores igualaba la sensibilidad de las personas con las máquinas e imponía políticas de reducción de costos por la fuerza bruta.

A comienzos del siglo XX, los acontecimientos apuntalaron a las bases de los estudios de producción de manera que el tema fuera más compatible con las actitudes mecanizadas de las ciencias físicas. Los experimentos importantes realizados por Frederick W. Taylor caracterizaron el nuevo enfoque científico. Los trabajos de Taylor estaban acordes con la encomienda fama de las investigaciones científicas contemporáneas, de manera que amparó sus conceptos bajo el título de administración científica. En los años cuarenta, durante la segunda guerra mundial, apareció un enfoque interdisciplinario de los estudios de sistemas, primero en forma de equipos de estudio de operaciones organizadas en Gran Bretaña. También en los años cuarenta marcan también el comienzo de adelantos convergentes en materia de automatización y computarización. Al iniciarse la automatización, los organismos laborales deploraron la deshumanización del lugar de trabajo y previnieron contra el desempleo futuro a medida que las máquinas sustituyeran a las personas.[4]

**2.4.3 Evolución histórica del Balanced Scorecard.** A través del tiempo, se han desarrollado diferentes metodologías y herramientas de medición de indicadores que fueron fundamentales en su tiempo para solucionar ciertas problemáticas o mejorar diversos aspectos y además fueron el pilar para el desarrollo de la potente herramienta conocida actualmente como el Balanced Scorecard (BSC), por ende es importante conocer las diferentes etapas en la historia del cuadro de mando integral:

- El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es "Le Tableau de Bord" desarrollado en Francia en la década de los años 1930s, el cual utilizó indicadores financieros y no financieros para controlar los procesos de producción de una empresa, con énfasis en la productividad y la eficiencia.

[4]PRODUCTIVIDAD UNIDAD 1 [Anónimo], [en línea]. Disponible en: https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Productividad-Unidad-1/665512.html [citado en 29 de agosto de 2016]

- En la década de los 1950s General Electric diseñó un programa de medición de la gestión operativa, funcional y del trabajo gerencial de la empresa y creó una unidad especial para implementar el proyecto. Entre los indicadores de gestión que utilizó estaban los siguientes: rentabilidad, posición en el mercado, productividad, liderazgo del producto, desarrollo del recurso humano, actitudes del personal hacia los objetivos y responsabilidad social.

- En 1987 la empresa norteamericana de semi-conductores Analog Devices comenzó a usar lo que denominaron "Corporate Scorecard", que contenía además de varios índices tradicionales de gestión financiera, mediciones del desempeño relacionadas con el tiempo en el despacho de los pedidos, calidad en los procesos de fabricación y eficacia en el desarrollo de nuevos productos.

- En 1990, el Nolan Norton Institute, con financiación de la división de investigación de KPMG, adelantó un estudio en una docena de empresas pertenecientes a diferentes sectores y que denominó "La Medición del desempeño en la Organización del Futuro", basándose en la premisa que los sistemas de medición del desempeño prevalecientes y cimentados fundamentalmente en las mediciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos.

- En 1992, David P. Norton, consultor en gerencia de intangibles y estrategia y Robert S. Kaplan, profesor de contabilidad de la Universidad de Harvard, publicaron en el Harvard Business Review (Enero-Febrero de 1992) un resumen de los hallazgos del estudio realizado por el Nolan Norton Institute, en un artículo que titularon “The Balanced Scorecard: Measures that drive performance".

- En el período comprendido entre 1992 y 1996, Robert Kaplan y David Norton, afrontaron la tarea de corregir vacíos de los sistemas de contabilidad y medición que tradicionalmente se usan en las empresas, y que están basados principalmente en la contabilidad financiera, la participación de mercado y los activos tangibles. Aunque el conocimiento contable ha evolucionado mucho desde que el fraile Luca Paccioli creara en 1494 el concepto de la partida doble, casi 500 años después se empezaron a medir en algunas empresas no solo los activos tangibles sino también los intangibles y a establecer sus efectos sobre el retorno de la inversión.

- En 1996 a partir de la publicación de su libro "The Balanced Scorecard", Kaplan y Norton crearon un marco conceptual de medición de la gestión que en inglés se denominó Balanced Scorecard (BSC) y en español, Tablero de Comando (TC) o también Cuadro de Mando Integral, que constituyó la Primera Generación de Tableros de Comando.[5]

[5]APUNTES DE CLASE de Ramiro Arias Amaya, Ingeniero de Sistemas y Luis Eduardo Ayala Ruiz, profesor. Gerencia de mercadeo: ciencias económicas y administrativas [en línea]. Disponible en: http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc094.htm [citado en 01 de septiembre de 2016]

Se hace realmente necesario recalcar que las cuatro perspectivas que se conocen actualmente del BSC tienen su origen desde que Kaplan y Norton lo desarrollaron, pues allí es donde surgió el nombre de cuadro de Mando Integral porque permite medir y controlar indicadores de gestión de manera sinérgica, buscando impactar positivamente en los aspectos claves (Clientes, procesos internos, Finanzas, aspectos de crecimiento y desarrollo) de la administración empresarial.

## 2.5 ESTUDIOS PREVIOS

No se conocen investigaciones formales de la implementación de Balanced Scorecard para empresas procesadoras de frutas; sin embargo, a continuación se presentan unos casos tanto a nivel internacional como nacional que nos servirá como apoyo para justificar la gran importancia que tiene esta herramienta y los magníficos resultados que arroja.

**2.5.1 Casos de aplicación en el mundo.** Se presenta a continuación algunos casos de aplicación del Balanced Scorecard en el ámbito internacional

- **Caso AT & T Canadá Inc. (Sector de Telecomunicaciones)**: En 1995, AT & T Canadá Inc., tenía más de 300 millones de dólares canadienses en pérdidas operativas y estaba cerca de suspender el pago de sus deudas, el nivel de satisfacción de sus empleados se encontraba muy por debajo de la media del sector. En diciembre de 1995, contrataron a Bill Catucci como director general para rescatar la empresa. Catucci le dio la vuelta a la empresa concentrándose en la aplicación del Balanced Scorecard con énfasis en el mejoramiento de los procesos.

A finales de 1998, AT & T Canadá había prácticamente eliminado sus pérdidas y estaba generando un flujo de caja positivo, un gran logro considerando que fue una época en la que el precio de una llamada de larga distancia entre Toronto y Vancouver había bajado en un factor de 10. La base de clientes creció de 350.000 a más de 700.000 cuando el crecimiento del sector fue del 4%. El rendimiento por empleado creció de $ 273.000 en 1995 a más de $370.000 en 1998. El nivel de satisfacción de los empleados era un 50% más alto que el resultado medio del sector. Los 250 millones de dólares en acciones nuevas invertidos tres años antes, ahora tenían un valor de mercado estimado alrededor de $ 1.500 millones de dólares. Todo lo anterior, considerado un vuelco sustancial con respecto a la situación cercana a la extinción que tenía la empresa tres años antes."[6]

[6]BARRERA C, Andrea y HUERTAS O, Luz A. Aplicación del Balanced Scorecard al richmond suites [en línea]. Chía Cundinamarca, 2002, 123p. Trabajo de grado (Especialización gerencia del

- **Caso Grupo Santillana Ecuador (Corporación editorial):** Grupo Santillana Ecuador es una empresa de capitales españoles que ha liderado el sector editorial de texto escolar en Ecuador por los últimos 10 años. En este tiempo, se ha consolidado como la primera opción en el mercado escolar de textos de prescripción. A pesar del éxito obtenido en los últimos años, Santillana ha visto la necesidad de buscar nuevas estrategias y mecanismos de gestión para mantener esa posición de liderazgo frente a la creciente y agresiva competencia en todas sus líneas de negocio. Especialmente en la que consideran su bastión, texto escolar, que constantemente se ve amenazado por empresas rivales que copian y anulan muchas de las estrategias comerciales implementadas.

  Con este antecedente y luego que a finales del 2004 se definiera el Plan Estratégico de la organización que contempla objetivos claves que deben cumplirse hasta el año 2009, se decidió implementar una herramienta de control estratégico como el BSC para darle seguimiento a la estrategia, involucrar al personal, medir el desempeño, asignar recursos y establecer planes de acción para lograr los propósitos establecidos. Gracias al apoyo del capital intelectual del valioso personal de la organización y el uso de herramientas tecnológicas de soporte para la toma de decisiones, se agilizaron algunos procesos, se reestructuraron otros, se redujeron costos, se ofreció una propuesta de valor significativa al cliente y finalmente las decisiones fueron más asertivas en base a datos reales.

  El aplicar la metodología y alcanzar los objetivos estratégicos de corto y largo plazo sin duda mantendrán el liderazgo en el texto escolar, crecimiento en el sector formativo y diversificación en el de fondos generales. Es por ello que conjuntamente con la implementación de esta herramienta se han emprendido proyectos para fortalecer las competencias de los principales ejecutivos y colaboradores, cuyo objetivo final será ligar la evaluación del desempeño a los resultados obtenidos, para que de alguna forma se dé continuidad a este proceso.[7]

- **Otros casos:** Es importante mencionar que mediante diferentes consultas y algunas conversaciones con personas del medio, se pudo conocer que multinacionales como Coca-Cola, General Electric, Nestlé, Microsoft, Intel, entre muchas otras están basando su medición, seguimiento y control de indicadores en el Balanced Scorecard a fin de dar cumplimiento a ciertos objetivos estratégicos y obtener ventaja competitiva.

---

servicio). Universidad de la Sabana. Faculta de ciencias económicas y administrativas. Disponible en: intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6520/126103.pdf?sequence=1 [citado en 09 de septiembre de 2016]

[7]VOGUEL, Mario H. Balanced Scorecard Ejemplo en un Caso Real [en línea]. Disponible en: http://www.tablerodecomando.com/lkj484dl4lo/ [citado en 02 de septiembre de 2016]

**2.5.2 Casos de aplicación en Colombia.** Se presenta a continuación algunos casos de aplicación del Balanced Scorecard en el ámbito Nacional.

- **Caso: Terminal de transporte s.a. (Bogotá).**Al iniciar el nuevo siglo, la empresa salía de la más importante crisis financiera de su historia. Esta situación tuvo origen en el fracaso del proyecto de construir en 1994 tres terminales satélites. Las condiciones de seguridad y servicio eran muy deficientes y la infraestructura tanto de la zona de pasajeros como de la zona operativa se había deteriorado y su estado era lamentable.

La estructura, la estrategia, la cultura empresarial debían transformarse y alinearse para afrontar el proceso de cambio que se requería. La dirección de la empresa inició un ambicioso Plan de Actualización y Modernización. Por ende, basándose en el Balanced Scorecard se emprendieron una serie de modificaciones y reestructuraciones de diversos aspectos afines con la razón de ser de la compañía, logrando grandes cambios y mejoras, tales como: En un día de temporada son despachados sin mayores dificultades, más de 5.000 vehículos y más de 100.000 pasajeros.

El nuevo enfoque de Seguridad y Servicio hizo que los vehículos despachados pasaran de un promedio de 750 mil en la última década a más de 1.200 millones en 2007 y los pasajeros pasaran de 5 millones a más de 10 millones. Los ingresos financieros los activos y el patrimonio se duplicaron del 2001 al 2007, lo que permitió acumular ahorros para construir la primera etapa de la Terminal Satélite del Sur con recursos propios. Los indicadores financieros son muy favorables y las utilidades han posibilitado el nuevo proceso"[8]

- **Caso: Fuerza Aérea Colombiana (año 2005):** La Fuerza Aérea Colombiana llegó al método en enero de este año. Aunque esta organización ya tenía un plan estratégico, uno de sus mayores retos fue incluir en el BSC, indicadores del programa de Seguridad Democrática, de control de la función pública y de rendición de cuentas que les impone el Estado colombiano.

La decisión de implantar esta metodología les ha reportado varios beneficios importantes. "El equipo dentro de la organización ha sido mixto -civil y militar- y han participado personas de todos los rangos. Esto ha sido muy productivo, pues los empleados han empezado a interiorizar el objetivo de la Fuerza Aérea", destaca el general Luis Fernando Medrano, jefe del departamento de planeación estratégica de

[8]BELTRÁN JARAMILLO, Jesús M. y MEDINA, Miguel A. Implementación del Balanced Scorecard en la Terminal de Transporte S.A. En: Revista de tecnología [en línea]. Volumen 7, número 2 (Julio-Diciembre de 2008). Disponible en: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista_tecnologia/volumen7_numero2/implementacion_balanced_scorecard7-2.pdf. [citado en 29 de agosto de 2016]. ISSN1692-1399.Pág 77-89

la FAC. "Ahora muchos entienden la relación de su trabajo con otras aéreas y la importancia de un departamento de planeación estratégica", puntualiza.

El BSC logró que la estrategia de la organización fuera clara y que todo el equipo se alineara en un sistema integrado, "si tengo gente en buenas condiciones físicas y de salud, si los de inteligencia aportan información adecuada y los de logística tienen los aviones listos para poder realizar operaciones, se podrá tener el control aéreo, disuadir la amenaza y derrotar al enemigo", explica el general Medrano.[9]

- **Caso: Implementación de Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software –en Quipux**

**Autor:** Juan Pablo Ramírez Madrid
**Año:** 2013
**Principales hallazgos:**
Quipux es una empresa de desarrollo de software que se ha consolidado en sus 17 años de historia como un aliado estratégico del gobierno para la prestación de servicios al ciudadano, enfocados en servicios relacionados con movilidad. Ha creado lazos de confianza en los diferentes niveles del Estado Colombiano (municipios, ciudades, departamentos, ministerios, etc.) y actualmente está abriendo mercados en el exterior.

A partir del diseño del BSC las estrategias en la empresa son medibles, tiene metas específicas y se definió un plan de acción que apoya el logro de estas.
Por medio la implementación del BSC se logró que los empleados tuvieran claridad sobre lo que la empresa espera de ellos en el desarrollo de su trabajo. La implementación del BSC ha permitido que cada empleado en la empresa identifique claramente qué es lo que se espera de él, dándole foco en su trabajo. Además, el plan estratégico 2013-2016 ayudó a identificar cuáles eran los temas relevantes para la empresa en ese período: crecimiento, ampliación en mercados en el exterior y exploración de nuevos sectores."[10]

- **Otros casos en Colombia:** También se hace muy importante mencionar otras grandes empresas nacionales que han implementado el Balanced Scorecard, obteniendo grandes beneficios y ventaja competitiva, de acuerdo de la información de Alta Gestión Empresarial[11], estas son: Concentrados Solla, helados mimo´s,

[9]REVISTA DINERO. Más allá de los indicadores: El BSC tropical [en línea]. 2005. Disponible en: http://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/mas-alla-indicadores/30516 [citado en 28 de agosto de 2016]
[10]RAMÍREZ MADRID, Juan P. Implementación de Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software – caso Quipux [en línea]. Medellín, 2013, 94p. Tesis de maestría (Ingeniería Informática). Universidad de EAFIT. Facultad de Ingeniería. Disponible en: https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/1271/RamirezMadrid_JuanPablo_2013_.pdf?sequence=1&isAllowed=y [citado en 24 de agosto de 2016]
[11]ALTA GESTIÓN EMPRESARIAL. Clientes [en línea]. Disponible en: http://www.altagestion.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=133. [citado en 29 de septiembre de 2016]

Aeropuerto Olaya Herrera, Transportes Botero Soto, EPS Sura y además, según la revista dinero[12], también lo han implementado con gran éxito la Federación Nacional de cafeteros, Kimberly Clark, Exxon Mobil, entre otras.

[12]REVISTA DINERO. Op.cit.

# 3. JUSTIFICACIÓN

## 3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Sin duda, el diseño y construcción de un Balanced Scorecard para la empresa NUTRIUM S.A.S se hace bastante interesante para nosotros como futuros ingenieros industriales, ya que se fundamenta en retarnos nosotros mismos a elaborar un trabajo de grado de altura, digno de un ingeniero, ya que se integran diferentes temáticas vistas a lo largo de nuestra carrera y además, prácticamente sería nuestra primera práctica empresarial donde vamos a colaborar con el sector industrial de nuestro municipio, con el claro objetivo de impactar positivamente en la productividad, competitividad y rentabilidad de dicha compañía; además, al desarrollar éste trabajo se estará cumpliendo con unos requerimientos para optar por el título de ingenieros industriales de la UCEVA

## 3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Sin duda alguna, el entorno empresarial actual se hace cada vez más feroz, drástico y por ende más competitivo, debido a diversos factores como la globalización, la apertura de mercados, políticas de gobierno y las necesidades del cliente, entre otras; de ahí la importancia que las empresas estén en continua investigación, buscando mejorar en cuanto a productividad, competitividad y rentabilidad, para ello se hace estrictamente necesario la utilización e implementación de ciertas metodologías, herramientas y técnicas que ayuden a la eficiente consecución de los objetivos establecidos, mejorando la gestión estratégica, evaluando así el desempeño que permita alcanzar un alto nivel de calidad y definiendo una excelente propuesta de valor al cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior y partiendo de la necesidad de las compañías por ser más competentes en un mercado cada vez más cambiante, es fundamental la adecuada definición de objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, por ende para verificar el grado de cumplimento se hace necesario la elaboración de indicadores de gestión que faciliten la medición, control y seguimiento de aspectos claves, los cuales deben estar concatenados con la misión, visión y valores de la entidad, para ello una de las herramientas más relevantes e importantes es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), el cual permite la integración de ciertas perspectivas (Financiera, de clientes, de procesos internos y crecimiento y desarrollo) que son claves en cualquier tipo de organización, facilitando y haciendo más eficiente la actividad administrativa, ya que está

encaminada a buscar la optimización, el mejoramiento continuo y la satisfacción de todas las partes interesadas (Stakeholders).

Por su parte, “Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo”.[13]

A lo anterior no es ajeno NUTRIUM S.A.S, ya que la compañía tiene presencia en el mercado nacional e internacional, por lo que siempre están en continuo mejoramiento y buscan estar a la vanguardia en cuanto a la implementación de las mejores herramientas que les permita hacer más eficiente sus actividades empresariales y así mismo poder crecer en el mercado, lograr la satisfacción de sus clientes y generar rentabilidad. Por ende, se hace vital el diseño y construcción del Balanced Scorecard en esta compañía, ya que requiere de una herramienta que de manera sinérgica permita medir, realizar seguimiento y control de todo lo que la compone en sí y que se relacionan de una u otra manera, buscando siempre generar valor en sus procesos para satisfacer las expectativas de los clientes y así mismo propender por el crecimiento de la mano de todo el personal que la compone.

## 3.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Es importante recalcar que el trabajo se hace conforme al estándar establecido en la Norma Técnica Colombiana 1486 (sexta actualización), además cumple metodológicamente con lo solicitado por el comité de trabajos de grado del programa de ingeniería industrial porque apunta a la línea de productividad y gestión estratégica, por lo que se convierte en un proyecto completamente apto para nuestra carrera.

[13]KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Balanced Scorecard. Segunda edición. Boston, 1996. Publicado por Gestión 2000 bajo el título “Cuadro de mando integral”. Barcelona, 2002.Pág. 34. ISBN:978-84-8088-504-1

# 4. OBJETIVOS

## 4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las relaciones que permitan integrar de manera efectiva la estrategia y su ejecución para el diseño un Sistema de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la empresa NUTRIUM S.A.S localizada en Tuluá-Valle y que permita la creación de valor de acuerdo con la estrategia corporativa.

## 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis de la Misión, Visión y Valores de la empresa NUTRIUM S.A.S localizada en Tuluá – Valle del Cauca y realizar los ajustes requeridos para la construcción del Cuadro de Mando Integral.

- Definir la propuesta de valor al cliente de la empresa NUTRIUM S.A.S; es decir, lo que diferencia a dicha empresa ante los clientes.

- Definir los objetivos estratégicos que guiarán la gestión de la empresa NUTRIUM S.A.S en el medio y largo plazo.

- Configurar Mapas Estratégicos para la empresa NUTRIUM S.A.S, que permitan entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia corporativa.

- Establecer indicadores de causa y de resultado que permitan la medición de la consecución del objetivo estratégico, como también de las acciones encaminadas a la consecución de dicho objetivo.

# 5. MARCO REFERENCIAL

## 5.1 MARCO TEÓRICO

**5.1.1 ¿Qué es el Balanced Scorecard?** El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) es una herramienta diseñada para facilitar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, permite una visión más amplia y actualizada del estado de la empresa en sus diferentes perspectivas, permitiendo a su vez identificar cambios tanto positivos como negativos; cambios positivos que dan fe de la buena administración de los recursos y el resultado del mejoramiento continuo, o cambios negativos que reflejaran los efectos de decisiones desacertadas y al mismo tiempo permite conocer sus causas.

Este modelo busca principalmente direccionar todos los esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos planteados, para lo cual se hace indispensable que estos estén alineados con la visión y soportados con objetivos estratégicos.

"El cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo."[14]

**5.1.2 Importancia del Balanced Scorecard.** Establecer sistemas o herramientas para medir diferentes aspectos de una empresa exige a las personas que allí laboran, cumplir con los requerimientos establecidos evaluando el rendimiento tanto individual como colectivo. Uno de los aspectos más importantes del Balanced Scorecard es que integra todos los aspectos influyentes de la empresa y permite evidenciar el impacto que genera cada una en los resultados de las diferentes perspectivas.

Los sistemas de medición y control a grandes rasgos nos permiten identificar los procesos críticos, los métodos que presentan falencias, la eficiencia de las personas, las oportunidades de mejora, la calidad del servicio, la calidad de los productos, las necesidades de infraestructura, el nivel de satisfacción de los clientes, entre otros aspectos importantes para la toma de decisiones.

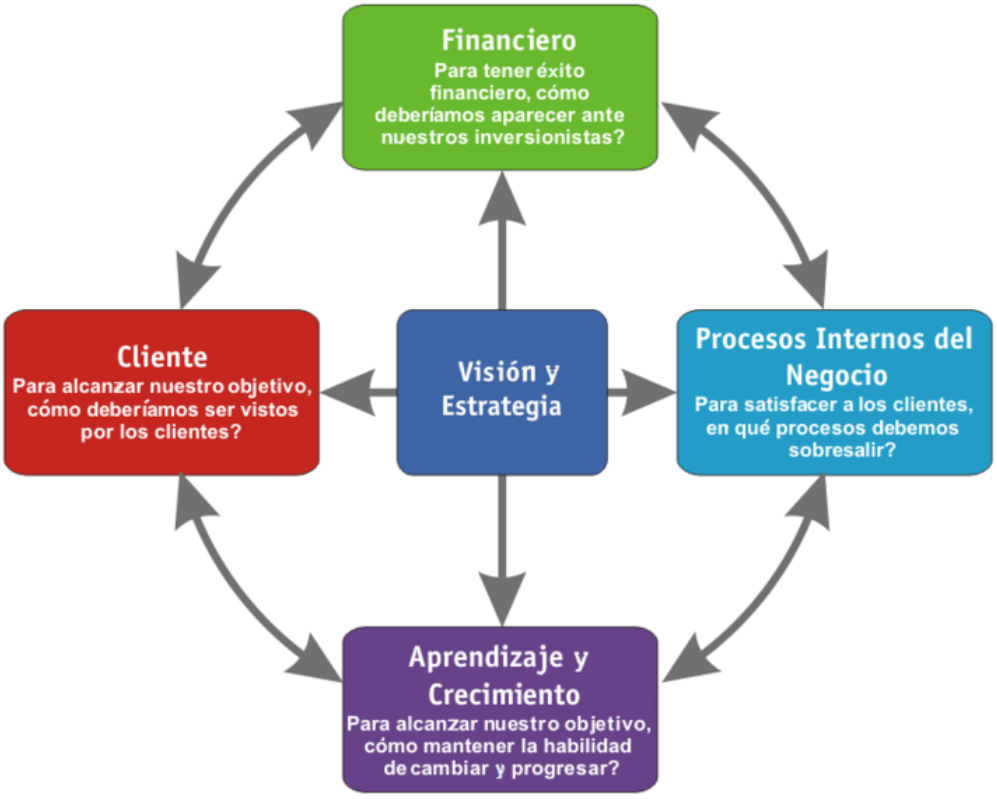
"El cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación."[15] Si bien es cierto, las empresas deben tener una visión

[14]Ibid., p. 34.
[15]Ibid., p. 37.

y/o metas definidas, la existencia de una herramienta de medición y control nos permite evaluar el nivel de cumplimiento de estas en cualquier momento, con el fin de evaluar las estrategias planteadas para ejecutar cada uno de los objetivos y así mismo nos da la posibilidad de replantear los planes de acción cuando estos fallan.

**5.1.3 Perspectivas.** El Balanced Scorecard aplica el principio del pensamiento sistémico en la integración de las diferentes perspectivas generando una perspectiva general capaz de percibirse como un todo relacionado por medio de indicadores financieros y no financieros. Cada perspectiva es como un eslabón de una cadena, se puede decir también que es un piñón más del motor de una empresa. Las perspectivas se pueden relacionar directamente con el plan estratégico como se muestra en la figura

**Figura 1. Relación entre las cuatro perspectivas del BSC**




Fuente: GestioPolis.com, Experto. ¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve? [En línea]. <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/> [citado el 12 de Septiembre de 2016]

●**La perspectiva financiera:** Ésta tiene como objetivo satisfacer las expectativas de los accionistas, es claro que los aspectos económicos son los más vigilados en las empresas pues este puede revelar claramente el resultado de la ejecución de las estrategias definidas para alcanzar objetivos relacionados con la rentabilidad y si estas estrategias permiten alcanzar los valores mínimos esperados para que se evidencien mejoras y crecimiento en aspectos como el rendimiento del capital, las ventas, el flujo de caja entre otros.

Los objetivos financieros deben definirse teniendo en cuenta las diferentes fases en las que se puede encontrar la unidad de negocio, estas etapas pueden ser de crecimiento, sostenimiento y cosecha; los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizan en el desarrollo de nuevos productos y servicios, crear capacidad de funcionamiento, creación de relaciones con los clientes, infraestructura para producción y canales de marketing, ventas y distribución. En esta fase es normal evidenciar bajos rendimientos sobre el capital invertido, sin embargo, el objetivo financiero es aumentar las ventas a largo plazo y ganar nuevos mercados.

Por otro lado, en la fase de sostenibilidad se espera que las empresas mantengan su participación en el mercado o tengan un crecimiento lento pero con excelentes rendimientos sobre el capital, aquí se exigen inversiones periódicas que buscan el mejoramiento y aumentar la capacidad de producción. En la fase de cosecha se busca principalmente medir el retorno del capital invertido a la empresa en la fase de crecimiento y sostenibilidad, aquí las únicas inversiones que se hacen es en el mantenimiento de los equipos.

Ahora bien, la unidad de negocio que se encuentra en la fase de cosecha, puede cambiar su objetivo financiero, ubicándose en la fase de crecimiento o sostenibilidad al verse afectada por factores externos que vean en este una unidad de negocio con potencial de crecer y traer consigo resultados positivos para la empresa, por tal motivo es necesario realizar una revisión periódica de los objetivos buscando ajustarlos a las necesidades de un mercado en evolución.

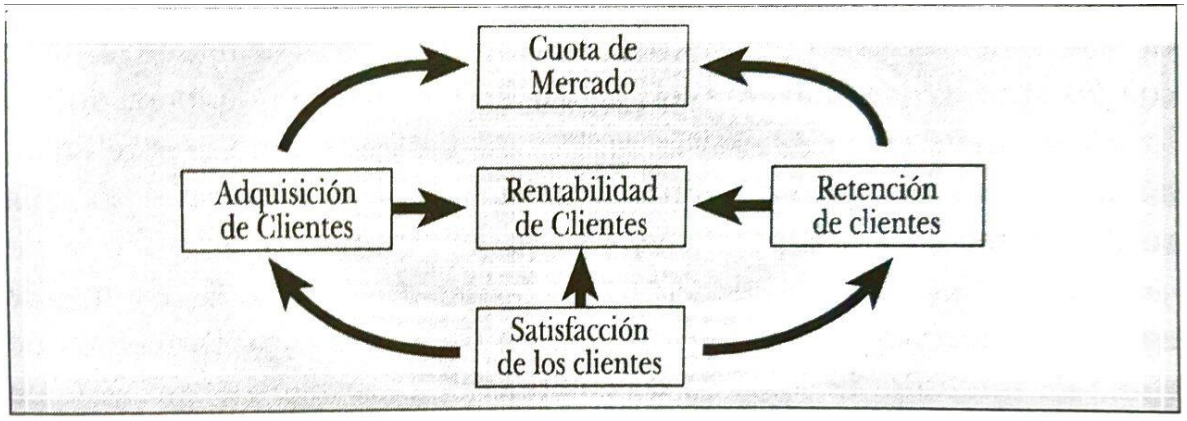
●**La perspectiva del cliente:** No es suficiente identificar los segmentos de clientes y de mercado a los que apunta la unidad de negocio, puesto que también es necesario definir las medidas de desempeño para esta en los segmentos identificados; si bien es claro de han definido unos objetivos que van alineados con la visión de la empresa para los cuales deben construir estrategias puntuales que permitan alcanzar los resultados esperados y es por esto que se debe clarificar el método para medir dichos resultados.

Los indicadores para esta perspectivita se pueden agrupar en dos conjuntos que son conocidos como indicadores centrales del cliente e indicadores de las propuestas de valor a los clientes; el primero es un conjunto de medidas genéricas

que es tomado en la mayoría de las empresas e incluyes medidas sobre: cuota de mercado, incremento de los clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de los clientes; estos a su vez presentan una relación entre sí. El segundo varía según los sectores económicos los diferentes segmentos de mercado y su comportamiento es clave para obtener buenos resultados en el primer grupo, estos indicadores de clasifican según sus atributos en tres categorías: la primera son atributos de productos y/o servicios que incluyen la funcionalidad, la calidad y el precio; la segunda es la relación con los clientes que incluye la calidad de la experiencia de compra y relaciones personales; y la tercera hace referencia a la imagen y prestigio.

Como se muestra en la figura estos indicadores medirán las estrategias desarrolladas que serán las fuentes de ingresos para cumplirlos objetivos financieros de la empresa.

**Figura 2. Perspectiva de los clientes y rentabilidad**




Fuente: KAPLAN y NORTON.OP. cit., p.81.

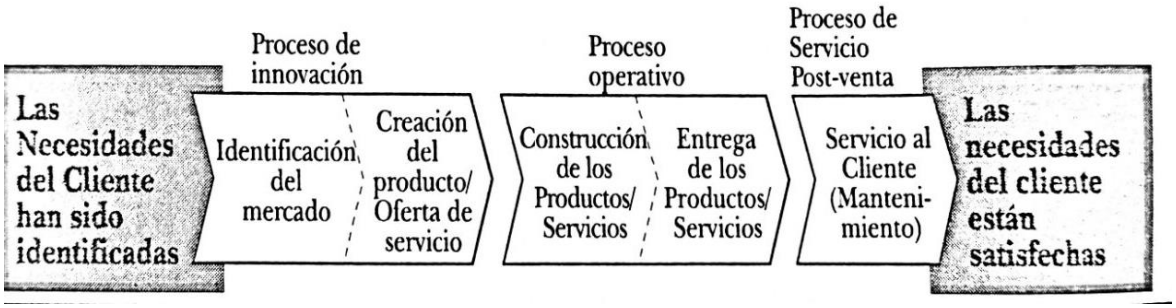
"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior."[16]

●**La perspectiva del proceso interno:** En esta perspectiva se presentan dos diferencias entre los sistemas tradicionales de medición y el cuadro de mando integral. En esta radica la importancia que se le da a los procesos nuevos; Los enfoques tradicionales monitorean y busca mejorar los procesos existentes mientras que el enfoque del CMI acoge y prioriza procesos totalmente nuevos.

[16]KAPLAN y NORTON. Op. cit., p. 40.

En el cuadro de mando integral es necesario definir una cadena de valor de los procesos internos, un esquema a seguir puede ser el propuesto en la figura 3 que parte de la identificación de las necesidades de los clientes, seguido por un proceso de innovación donde se desarrollan soluciones para estas necesidades, pasando por procesos operativos en los que estas soluciones se convierten en productos o servicios que son entregados a los clientes y que termina con un servicio posventa. Sin embargo, el proceso operativo siempre será el más influyente en esta perspectiva y en este se deben asociar indicadores de tiempo, calidad y coste.

**Figura 3. Cadena de valor de los procesos internos**




Fuente: KAPLAN y NORTON.Op. cit., p.110

Los procesos internos integran los requerimientos de las diferentes perspectivas y en esta se identifican procesos que influyen en los resultados globales de la empresa y contemplan su influencia en la retención y adquisición de nuevos clientes, el impacto de la propuesta de valor y la rentabilidad o comportamiento financiero; siendo coherentes con lo anterior, esta perspectiva solo puede desarrollarse una vez se tengan definidos los objetivos para las perspectivas clientes y financiera, permitiendo así, construir indicadores que garanticen el direccionamiento de los procesos claves a fin de que estén alineados con los objetivos propuestos en las diferentes perspectivas complementando factores asociados a la producción, calidad y eficiencia de uso de los activos.

“Por otro lado, es preciso destacar que los indicadores a establecerse para esta perspectiva, no deben ser genéricos y deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la organización”[17]

[17]MONTOYA, César A. El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa: Perspectiva de procesos internos. En: Revista Científica "Visión de Futuro" [en línea]. No. 15 (Julio-Diciembre de 2011). Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003 [citado en 08 de septiembre de 2016].ISSN 1669-7634

●**La perspectiva de formación y crecimiento:** La vida de una empresa depende de su evolución en el tiempo, es evidente que hace 5 años no contábamos con la tecnología de hoy en día, toda compañía debe ajustarse a este proceso para no quedar en la obsolescencia, esta evolución cada día nos obliga a ajustarnos a los procesos de mejora continua en pro de ser más productivos y competitivos.

Esta perspectiva se proyecta a mediano y largo plazo visualizando las necesidades de infraestructura que genera la evolución y el crecimiento de las empresas que mejoran continuamente, esta mejora a su vez proviene principalmente de las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización; y son a su vez necesarios para obtener buenos resultados en las tres perspectivas anteriores ; por tal motivo es indispensables que las empresas se fortalezcan en la recalificación de empleados para aumentar sus capacidades, potencialidad de los sistemas de información, actualización de las tecnología, motivación, delegación de poder, revisión y evaluación de los procedimientos y rutinas de la organización.

"Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos-satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados-junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo."[18] Sin embargo no es suficiente con tener personal capacitado y motivado si no ponemos a su disposición las herramientas para que este aproveche al máximo su potencial. En cuanto a las capacidades de los sistemas de información, se convierten en una herramienta para la toma de decisiones por lo debe ser medida en tiempo real a fin de garantizar actualización sobre los clientes y los procesos internos.

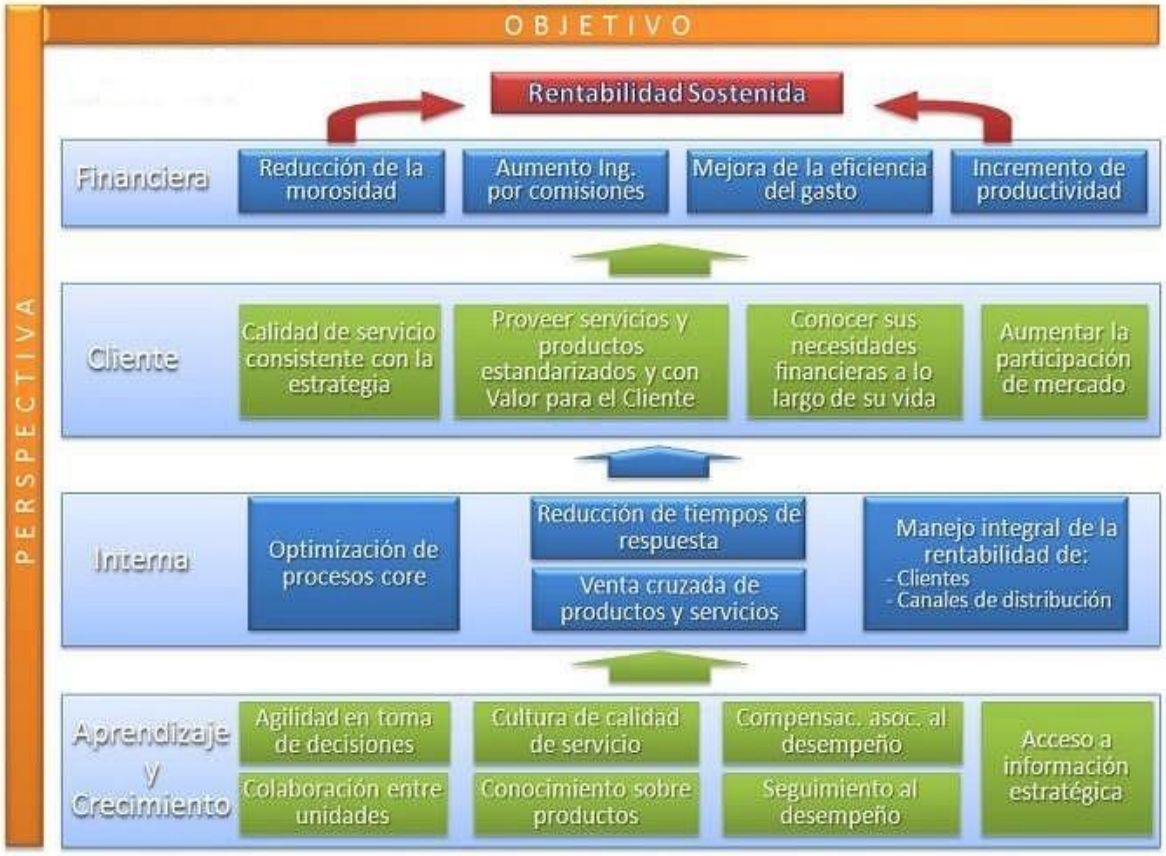
"Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes." [19]

**5.1.4 Mapa estratégico.** La empresa es un sistema que debe actuar como un todo evaluando la relación que existe entre cada factor y cómo puede una decisión en una de las perspectivas afectar los resultados de las otras. El mapa estratégico muestra las estrategias de una organización en un esquema visual capaz de proyectar los procesos para la creación de una cadena de valor que evidencia a través de relaciones causa y efecto el vínculo de los objetivos definidos para las diferentes perspectivas de la empresa. Este nos permite mejorar la comunicación

[18]KAPLAN y NORTON. Op. cit. p. 42.
[19]Ibid. p. 42

al interior de la organización y detectar inconsistencias entre el alineamiento de los objetivos definidos para cada estrategia. Lo anterior puede ilustrarse en la figura.

**Figura 4. Modelo de Mapa estratégico**




Fuente: AGUILERA, Olga. Blog corporativo: ¿Qué es un mapa estratégico? En: IAT [en línea]. 2012. Disponible en: http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/ [consultado el 16 de septiembre de 2016]

**5.1.5 Pasos para la elaboración del Balanced Scorecard**. A continuación se presentan una serie de pasos que son fundamentales para la construcción de un Cuadro de Mando Integral:

● **Paso 1:** este primer paso será el cimiento de un cuadro de mando bien consolidado, alrededor de este se moverán las estrategias que se planearan para llegar a donde queremos estar. Aquí se deben definir para la empresa:

- Misión
- Visión
- Valores

● **Paso 2:** Se debe realizar un análisis de factores interno y externo. Del mismo modo de deben definir la estrategia que se va a utilizar para concretar los anteriores aspectos.

● **Paso 3**: aquí se deben definir los objetivos estratégicos que guiarán la gestión de la empresa en el medio y largo plazo, estos objetivos deben ser coherentes con la misión, visión y los valores. Estos objetivos deben categorizarse en diferentes perspectivas y deben ser realizables; Posteriormente se deben evaluar a fin de analizar la utilidad que este tendrá en el cuadro de mando y descartar objetivos de menor prioridad que generen un desgaste innecesario.

● **Paso 4**: Configurar Mapas Estratégicos que permitan entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa. En este punto se deben definir la relación entre los objetivo mientras estos se van ubicando en el mapa estratégico según la categorización por perspectivas definiendo la reacción causa y efecto.

● **Paso 5:** Definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a la empresa ante los clientes.

● **Paso 6:** Establecer indicadores de resultado que permitan la medición de la consecución del objetivo estratégico, así como los indicadores de causa que permitan medir el resultado de las acciones encaminadas a la consecución del objetivo estratégico. Estos indicadores deben ser medibles, fáciles de entender por los interesados y Sensible a los cambios que se presenten; Debe construirse a partir de datos históricos a fin de tener y una base de medida que arroje resultados de fácil análisis y que faciliten el proceso de toma de decisiones.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

Sin duda, se hace bastante necesario elaborar el marco conceptual acerca de los términos (vocabulario) que se manejan en el día a día en las operaciones que realiza NUTRIUM S.A.S y que forman parte de la cultura organizacional de dicha compañía, esto con la finalidad de que el lector o investigador se apropie sobre la terminología que será utilizada en el desarrollo del proyecto y así mismo comprenda todo lo que allí se escribe y que está relacionado de manera directa con el cumplimiento de los objetivos establecidos; por ende, a continuación se proporcionan dichos conceptos:

●**Características organolépticas de las frutas:** Son aquellas características físicas propiamente de cada fruta, las cuales pueden ser calificadas mediante

sentidos como la vista, el olfato, el gusto o el tacto y que sirven para determinar de manera general las condiciones en que se encuentran.

●**Conservación frigorífica:** "Prolongación, mediante el frio, del plazo de conservación de alimentos perecederos mediante dos técnicas distintas: la refrigeración y la congelación."[20]

●**Desechos de frutas:** Son aquellas salidas o residuos que surgen a través del proceso de separación de la pulpa de los demás elementos que compone a la fruta, los cuales no son necesarios para el objetivo primordial (transformación de la pulpa) pero que a su vez pueden ser necesarios o utilizados para otros procesos como materia prima (abonos, alimento para animales, material para extracción de gases, etc.)

●**Desinfección de las frutas:** Proceso mediante el cual se pretende remover o eliminar partículas indeseadas, elementos contaminantes o gérmenes que pueden provocar infección de las frutas.

●**Envasado Aséptico:** "Consiste en un sistema de llenado que funciona en condiciones estériles en máquinas herméticamente selladas equipadas con sistemas de esterilización para el envasado antes del llenado, utilizando peróxido de hidrógeno que se distribuye a través de una corriente de aire caliente, creando así una atmósfera libre de bacterias en la sección de llenado."[21]

●**Estándares de seguridad alimentaria:** Según el grupo SGS[22] , son Normas o parámetros que se deben cumplir para el manejo, transporte, transformación o elaboración de productos dirigidos al consumo humano, con la finalidad de asegurar bienes aptos y que no pongan en peligro la salud de los consumidores.

●**Grados Brix:** "Los grados Brix (símbolo °Bx) miden el cociente total de sacarosa disuelta en un líquido. Una solución de 25 °Bx tiene 25 g de azúcar (sacarosa) por 100 g de líquido o, dicho de otro modo, hay 25 g de sacarosa y 75 g de agua en

[20]DICCIONARIO MANUAL DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Conservación [en línea]. Disponible en: http://es.thefreedictionary.com/conservaci%C3%B3n. [citado en 09 de septiembre de 2016]

[21]GRUPO HRS. Fundamentos del envasado aséptico [en línea]. Disponible en: http://www.hrs-heatexchangers.com/es/recursos/fundamentos-del-envasado-aseptico.aspx [citado en 09 de septiembre de 2016]

[22]GRUPO SGS. Certificación del estándar de seguridad y calidad alimentaria [en línea]. Disponible en: http://www.sgs.co/es-ES/Agriculture-Food/Food/Transportation-Logistics-and-Trade/GFSI-Certification/Safe-Quality-Food-Standard-SQF-Certification.aspx [citado en 09 de septiembre de 2016]

los 100 g de la solución. Los grados Brix se miden con un sacarímetro, que mide la gravedad específica de un líquido, o, más fácilmente, con un refractómetro."[23]

●**Indicadores de Gestión:** "Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados."24

●**Inocuidad de los alimentos**: "La inocuidad de los alimentos puede definirse como el conjunto de condiciones y medidas necesarias durante la producción, almacenamiento, distribución y preparación de alimentos para asegurar que una vez ingeridos, no representen un riesgo para la salud."[25]

●**Política de Calidad:** De acuerdo a lo leído en quiminet.com[26], se puede definir política de calidad como una serie de parámetros o especificaciones que se deben cumplir para que los productos o servicios tengan la capacidad de satisfacer necesidades de manera implícita o explícita y así mismo pretende mejorar la perspectiva del cliente hacia el bien.

●**Pulpa / Jugo Concentrado**: "Es un producto orgánico o convencional obtenido a través de la extracción parcial del agua de las pulpas / jugos naturales por medio del proceso de concentración, envasado en bolsa aséptica para ser almacenado a temperatura ambiente o en bolsa de polietileno para almacenamiento en congelación a -18 ºC."[27]

●**Pulpa / Jugo Natural:** Es un producto orgánico o convencional obtenido a partir de frutas frescas, sanas y limpias; de contextura pastosa o fluida, envasado en bolsa aséptica para ser almacenado a temperatura ambiente, o en bolsa de polietileno para almacenamiento en congelación a -18 ºC.[28]

---

[23]EQUIPOS Y LABORATORIO DE COLOMBIA S.A.S. Qué son los grados brix [en línea]. Disponible en: http://www.equiposylaboratorio.com/sitio/contenidos_mo.php?it=1303 [citado en 09 de septiembre de 2016]

[24]INDICADORES DE GESTIÓN [Anónimo], [en línea]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion [citado en 09 de septiembre de 2016]

[25] COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Calidad e inocuidad de los alimentos [en línea]. Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/inocuidad-alimentos.aspx [citado en 09 de septiembre de 2016]

[26] ¿QUÉ ES LA POLÍTICA DE CALIDAD? [Anónimo], [en línea]. Disponible en:https://www.quiminet.com/empresas/que-es-la-politica-de-calidad-2743651.htm [citado en 09 de septiembre de 2016]

[27]NUTRIUM S.A.S. Descripción de productos [en línea]. Disponible en: http://projugos.com/?s=pulpa [citado en 09 de septiembre de 2016]

[28]Ibíd.

●**Sistemas de Gestión:**“ Un Sistema de Gestión es aquel que sirve de ayuda para lograr las metas y objetivos de una organización, a través de una serie de estrategias, entre las cuales se encuentra la optimización de los procesos y el enfoque basado en la gestión y la disciplina. Es decir un Sistema de Gestión, involucra a un conjunto de etapas integradas en un proceso continuo, que funcionan hasta lograr su mejora definitiva.”[29]

●**Stakeholders (Partes Interesadas):** El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización.

●**Trazabilidad:** La trazabilidad de un producto consiste en un conjunto de medidas, acciones y procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto desde su origen hasta su destino final. Es decir, es la posibilidad de encontrar y seguir el rastro, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución de un determinado producto.

●**Vida útil:** Tiempo estimado en el cual cualquier material o producto cumple con las especificaciones y es apto para su utilización o consumo y desempeña de manera eficiente el objetivo para el cual fue creado.

## 5.3 MARCO CONTEXTUAL

Es importante recalcar que el proyecto se realizará en la ciudad de Tuluá (Valle del Cauca), específicamente en las instalaciones de la empresa NUTRIUM S.A.S, la cual pertenece al sector industrial, se dedica al procesamiento y transformación de pulpa de fruta y se encuentra ubicada en la Calle 48 No. 21-100 de dicho municipio. Allí se desarrollarán los diferentes capítulos que permitirá dar cumplimiento a los objetivos establecidos, buscando impactar de manera positiva en la organización, mejorando sus indicadores de gestión y permitiendo así el desarrollo de estrategias que tiendan a maximizar los niveles de productividad, eficiencia y rentabilidad. Por su parte, se hace estrictamente necesario determinar el periodo de tiempo requerido para desarrollar las diferentes actividades, por ende se presenta cuadro, el cual resume de manera gráfica los tiempos requeridos por tarea.

Además, es válido mencionar que no se incluyen datos más implícitos de la empresa (misión, visión, reseña histórica, etc.) porque el primer capítulo del

[29]IMPLEMENTACIÓN SIG. Qué es un sistema de gestión [en línea]. Disponible en: http://implementacionsig.com/index.php/23-noticiac/28-que-es-un-sistema-de-gestion [citado en 09 de septiembre de 2016]

proyecto se basa en el conocimiento y diagnóstico de la situación de la empresa y por ende se abordarán todas estas temáticas.

**Cuadro 1. Duración de actividades a desarrollar**

| ACTIVIDAD | INICIA (DÍA/MES/AÑO) | TERMINA (DÍA/MES/AÑO) |
|---|---|---|
| **Anteproyecto** | 1/08/2016 | 13/09/2016 |
| **Redefinir la Misión, Visión y Valores** | 13/09/2016 | 30/10/2016 |
| **Definir la propuesta de valor al cliente** | 31/10/2016 | 22/11/2016 |
| **Definir los objetivos estratégicos** | 23/11/2016 | 18/01/2017 |
| **Configurar Mapas Estratégicos** | 19/01/2017 | 3/02/2017 |
| **Establecer indicadores de causa y de resultado** | 4/02/2017 | 13/04/2017 |

Fuente: Los autores

Por lo tanto, la realización de actividades inicia el primero de agosto de 2016 y se presupuesta entregar el documento final el 02 de Mayo de 2017.

## 5.4 MARCO LEGAL

Se hace totalmente necesario conocer y así mismo mencionar todas las normas y/o leyes que se cumplen en NUTRIUM S.A.S, con el fin de que el investigador o lector comprenda que en ésta organización se cumple con la normatividad establecida para ejercer operaciones a nivel nacional e internacional y así mismo determinar si pudiese existir alguna reglamentación que restringiera el desarrollo de éste proyecto. A continuación se presentan las normas que se cumplen en la organización mediante un normograma que las menciona detalladamente:

**Cuadro 2. Normograma de NUTRIUM S.A.S**

| REQUISITO LEGAL A CUMPLIR | DECRETO LEY EN VIGENCIA QUE LO EXIGE O ENTIDAD | DESCRIPCIÓN DETALLADA |
|---|---|---|
| Acceso y uso de los mensajes de datos (legislación Software) | Ley 527 Agosto 18/99 | Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. |
| Registro FDA. | Bioterrorismo act. 2002 | Después de los eventos del 11 de septiembre de 2001, se aprobó en Estados Unidos la ley de Salud pública y bioterrorismo, con la finalidad de mejorar la seguridad. |
| FSMA | FDA | Es la legislación sobre inocuidad alimentaria más radical que se haya aprobado en los EE.UU en los últimos 60 años. Abarca ciertas regulaciones de inocuidad alimentaria que están cambiando el enfoque, pasando de reaccionar ante los problemas a empezar por prevenirlos. |
| CFR 114 | Registro plantas con procesos acidificados ante la FDA | Reglamentaciones para conservas de productos acidificados PH<4,6 |
| Buenas Prácticas de Manufactura | Resolución 2674 de 2013 | Establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el registro en salud pública. |
| Clasificación de alimentos para consumo | Resolución 719 de 2015 | Tiene por objeto establecer la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública. |

**Cuadro 2. (Continuación)**

| REQUISITO LEGAL A CUMPLIR | DECRETO LEY EN VIGENCIA QUE LO EXIGE O ENTIDAD | DESCRIPCIÓN DETALLADA |
|---|---|---|
| Sistema de Análisis y Peligros y Puntos de Control Crítico HACCP | Decreto 60 del 18 enero de 2002 | Tiene por objeto promover la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico HACCP, como Sistema o Método de Aseguramiento de la Inocuidad de los Alimentos y establecer el procedimiento de certificación al respecto. |
| Reglamento técnico | Resolución 3929 de 2013 Ministerio de Salud y Protección Social | Establece el reglamento técnico, mediante el cual se señalan los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta o concentrados de fruta, clarificados o no o la mezcla de éstos que se procesen, empaquen importen y comercialicen en el territorio nacional. |
| Obligatoriedad del registro sanitario | Decreto 4764 de 2005 modifica literal c) del Dec. 3075 del 23 de diciembre de 1997 art.41 | Todo alimento que se expenda directamente al consumidor bajo marca de fábrica y con nombres determinados, deberá obtener registro sanitario expedido conforme a lo establecido en el presente Decreto. A excepción de los alimentos y materias primas producidos en el país o importados, para utilización exclusiva por la industria y el sector gastronómico en la elaboración de alimentos y preparación de comidas. |

**Cuadro 2. (Continuación)**

| REQUISITO LEGAL A CUMPLIR | DECRETO LEY EN VIGENCIA QUE LO EXIGE O ENTIDAD | DESCRIPCIÓN DETALLADA |
|---|---|---|
| Modifica el artículo 37 de la Resolución 2674 de 2013 | Resolución 3168 de 2015 | Obligatoriedad de la Notificación Sanitaria, Permiso Sanitario y Registro Sanitario. Todo alimento que se expenda directamente al consumidor deberá obtener, de acuerdo con el riesgo en salud pública y a los requisitos establecidos en la presente resolución, la correspondiente Notificación Sanitaria – NSA, Permiso Sanitario – PSA o Registro Sanitario – RSA, expedido por el INVIMA. |
| Carencia de Informes por tráfico de Estupefacientes | Resolución 0001 de 2015 | Tiene por objeto unificar y actualizar la normatividad expedida por el Consejo Nacional de Estupefacientes sobre el control de sustancias y productos químicos que pueden ser utilizados o destinados directa o indirectamente en la extracción, transformación y refinación de drogas ilícitas. |
| Estibas de Madera Inmunizadas para uso en exportaciones | Norma 15 Resolución 1079 de Junio 1994 | Es la norma colombiana expedida por el Instituto Colombiano Agropecuario ICA el 03 de junio de 2004, por la cual se reglamentan los procedimientos fitosanitarios aplicados al embalaje de madera (incluyendo la madera de estiba) utilizado en el comercio internacional. Esta reglamentación fitosanitaria se fundamenta en la NIMF No. 15. |
| Legislación aplicable al tipo de proceso. | Regulación FDA (EU) | Legislación aplicable a jugos, pulpas y puré de fruta en cuanto a: Alérgenos, productos acidificados, pesticidas, metales pesados, ingredientes, empaques, rotulado, HACCP, recuperación de producto |

**Cuadro 2. (Continuación)**

| REQUISITO LEGAL A CUMPLIR | DECRETO LEY EN VIGENCIA QUE LO EXIGE O ENTIDAD | DESCRIPCIÓN DETALLADA |
|---|---|---|
| Normatividad internacional para productos orgánicos | Norma NOP (US) | Certificación orgánica para productos agrícolas, pecuarios y de recolección silvestre bajo las normas USDA NOP para el mercado Estadounidense |
| Normatividad internacional para productos orgánicos | Resolución 187/06 Min Agricultura | Por la cual se adopta el Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empacado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización, y se establece el Sistema de Control de Productos Agropecuarios Ecológicos |
| Requisitos para exportar e importar. | Decreto 539 de 2014 Ministro de Salud y Protección Social - INVIMA | Requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos |
| Reglamentación sobre empacado. | Resolución 005109 de 2005, relacionada con la reforma de la ley 9 de 1979 en sus artículos 266 al 270 (De los empaques envases y envolturas | Reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas para consumo humano. |
| Reglamentos para rotulado y etiquetado. | Resolución 288/2008 | Reglamento técnico sobre requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano |
| Requisitos de rotulado o etiquetado nutricional | Resolución 333 de 2011 | Tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan las condiciones y requisitos que debe cumplir el rotulado o etiquetado nutricional de los alimentos envasados o empacados nacionales e importados para consumo humano que se comercialicen en el territorio nacional |

**Cuadro 2. (Continuación)**

| REQUISITO LEGAL A CUMPLIR | DECRETO LEY EN VIGENCIA QUE LO EXIGE O ENTIDAD | DESCRIPCIÓN DETALLADA |
|---|---|---|
| Propiedades de los alimentos. | Resolución 684 de 2012 | Por la cual se define el Protocolo para la Aprobación de nuevas declaraciones de propiedades de salud de los alimentos. |
| Uso de antioxidantes | Resolución 4124 de 1991 | Reglamenta lo concerniente al uso de antioxidantes en los alimentos, partiendo de que es necesario establecer normas sobre aditivos. |
| Uso de conservantes | Resolución 4125 de 1991 | Reglamenta lo concerniente al uso de conservantes en los alimentos, partiendo de que es necesario establecer normas sobre aditivos alimentarios. |
| Regulaciones sobre algunos aditivos | Resolución 4126 de 1991 | Reglamenta lo concerniente al uso de acidulantes, alcalinizantes, reguladores de pH de la acidez en alimentos |
| Regulaciones de colorantes. | Resolución 10593 de 1985 | Regula el uso de distintos tipos de colorantes en los alimentos |
| Reglamentación sanitaria para envases | Resolución 4143 de 2012<br>Resolución 683 de 2012 | Requisitos sanitarios que deben cumplir los envases destinados a entrar en contacto con alimentos |
| Migración de Componentes en materiales de empaque | Resolución 2014022808 de 2014 | Reglamentación sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales. Objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano |
| Control y vigilancia para la calidad del agua para consumo humano | Resolución 2115 de 2007 | Por medio de la cual se señalan características, instrumentos básicos y frecuencias del sistema de control y vigilancia para la calidad del agua para consumo humano. |

**Cuadro 2. (Continuación)**

| REQUISITO LEGAL A CUMPLIR | DECRETO LEY EN VIGENCIA QUE LO EXIGE O ENTIDAD | DESCRIPCIÓN DETALLADA |
|---|---|---|
| Requisitos para el proceso térmico de envasados | Resolución 2195 de 2010 | Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos que se deben cumplir durante el proceso térmico de alimentos envasados herméticamente de baja acidez y acidificados, que se fabriquen, transporten, expendan, distribuyan, importen, exporten y comercialicen para el consumo humano. |
| Límites máximos de plaguicidas. | Resolución 2906 de 2007 | Por la cual se establecen los Límites Máximos de Residuos de Plaguicidas – LMR en alimentos para consumo humano y en piensos o forrajes |
| Estatuto del Consumidor | Ley 1480 de 2011 | Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos |

**Cuadro 2. (Continuación)**

| REQUISITO LEGAL A CUMPLIR | DECRETO LEY EN VIGENCIA QUE LO EXIGE O ENTIDAD | DESCRIPCIÓN DETALLADA |
|---|---|---|
| Regulación aplicable al tipo de proceso. | Regulación Codex (EU) | Residuos de plaguicidas en los alimentos, Norma general para Zumos (Jugos) y Néctares de Frutas, Código Internacional de Prácticas recomendado para Principios Generales de Higiene de los Alimentos |
| Código para evaluación de prácticas “Practice for the Evaluation of Fruit and Vegetable Juices”. | Regulación AIJN (UE) | Regulación para el sector de bebidas extraídas de frutas y vegetales en la Unión Europea |
| Normatividad internacional para productos orgánicos | Reglamento CE 834/2007 | Proporciona la base para el desarrollo sostenible de métodos ecológicos de producción, garantizando al mismo tiempo el funcionamiento eficaz del mercado interior, asegurando la competencia leal, la protección de los intereses de los consumidores y la confianza de estos. |

Fuente: Empresa NUTRIUM S.A.S

# 6. TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

## 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio es de tipo descriptivo, exploratorio y relacional, debido a que se desarrollará en diferentes fases, establecidas a través de una metodología que describe las etapas necesarias para cumplir con las metas propuestas, necesitándose conocer aspectos a nivel regional, nacional y mundial (Aplicación del cuadro de mando integral y casos de éxito), necesidad de conocer acerca de la compañía (NUTRIUM S.A.S) donde se realizará el proyecto; así mismo, permite ordenar el resultado de observaciones, de características, factores, procedimientos u otras variables de hechos que de una u otra manera se relacionan e impactan la consecución de los objetivos, y también requiere el análisis y procesamiento de datos que sean confiables para que apoyen la acertada toma de decisiones e impacten de manera positiva.

## 6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Es importante tener bien presente el método de investigación que se utilizará y a través del cual se desarrollaran las diferentes actividades planteadas para el cumplimiento de los objetivos establecidos; por ende, nuestro proyecto será ejecutado mediante investigación descriptiva-Correlacional, puesto que de manera genérica se describe lo que sucede actualmente en la compañía y así mismo se analiza y se relacionan dos o más variables de interés y que inciden para la consecución de los objetivos propuestos.

## 6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

**6.3.1 Primarias**. Los medios utilizados para recolectar datos e información de primera mano y que sean totalmente confiables y relevantes serán entrevistas especializadas a personal directivo y mandos medios de la empresa.

**6.3.2 Secundarias.** Los medios y recursos utilizados para adquirir datos del entorno y relacionados con la temática de interés (Balanced Scorecard) serán: Información sectorial, información de cámara de comercio, revistas especializadas, revistas internacionales y nacionales, asesorías externas, etc.

## 7. COLABORADORES EN EL PROCESO

- **EMPRESA**

  NUTRIUM S.A.S

- **ESTUDIANTES**

  - Fabián Andrés Duque Largo
  - Danna Katherine Grajales Chaparro

- **DIRECTOR**

  - MBA. Mauricio Mejía Valencia

- **ASESORES METODOLÓGICOS**

  - Ing. William Buitrago Arana.

# 8. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

## 8.1 INFORMACIÓN LEGAL

A continuación se presenta la información legal más relevante, correspondiente a la empresa objeto de estudio

Razón social: Nutrium s.a.s

Nit: 821.000.169-4

Actividad económica: producción, conservación y transformación de fruta en producción comestible y bebida

Domicilio: Calle 48 no 21-100

Domicilio Principal: Tuluá

Representante legal: Luis Fernando Marín Velásquez

Principales socios: Organización Ardila Lülle

## 8.2 RESEÑA HISTÓRICA

En 1953 el comerciante Miguel Mesa Acosta socio de la firma “Mesa, Parra y Cía Ltda.” y el abogado Francisco Mora del “Café Mora Bar” crean la empresa “Productos Tutti Fruti” en la ciudad de Medellín, industria que al poco tiempo es adquirida por el Mayor Jesús Antonio Barrientos y Oscar Pajón Soto, talentosos hombres de negocios de esa época en la región de Antioquia.

El 1 de marzo de 1956, Don Mauro Espinosa Mejía, emigrante del Suroeste Antioqueño (Fredonia), y propietario del “Café Medellín” compra la empresa que ha de conservar durante 30 años, con el nombre de “Sociedad Industrial Mauro Espinosa y Compañía Ltda Productos Tutti fruti”.

La fábrica estaba ubicada en el sector de Naranjal, carrera 64 con calle 44 de Medellín, se contaba con dos carros repartidores para el centro de la ciudad y dos carretillas de tracción animal que distribuía el producto en el sector de la América y

Laureles. El producto se comercializaba en el Valle de Aburra y los Municipios de Fredonia, Slagar y Rio Negro del Dpto. de Antioquia.

El proceso productivo se caracterizó durante muchos por ser manual, alcanzando una producción y volumen de ventas diarias entre 500 y 800 cajas de 24 unidades con un valor de $5 centavos por botellas y una presentación de 313 gramos de jugo. La escasa publicidad se vio compensada con una venta del producto sustentada bajo una relación directa con el dueño de la tienda de barrio, heladería y el café.

En 1985 con el ingreso de nuevos socios, las familias Urrea Arbelaez y Trujillo Arango, Tutti Fruti deja de ser una Sociedad Limitada para convertirse en una sociedad anónima bajo el nombre de “Concentrados y Jugos de Fruta Tutti Fruti”.
Se inicia un gran proceso de tecnificación y desarrollo, se adquiere nueva maquinaria para homogenización y pasteurización, moler, despulpar y picar la fruta, lavadoras, calderas de vapor, marmitas con agitador, montacargas, terminadoras, se unifica tapa, se cambian las cajas de madera por cajas plásticas de 42 unidades.

Se realizan nuevos ensayos con otros jugos y presentación del producto, otras modalidades, empaque no retornable y empaque retornable. Se abren nuevos mercados para la Costa Atlántica, el Eje Cafetero y se recupera la Zona del Nordeste instalando nueva bodega en Caucasia.

En el año de 1991 el Grupo Agroindustrial Grajales Instala la planta de Jugos y concentrados llamada “Productora de Concentrados y Jugos de Fruta del Occidente Ltda” en la cuidad de Tuluá - Valle del Cauca la cual comercializaba jugos de marcas Orense y Surf-c, mermeladas, conservas y compotas.

En 1993 el grupo empresarial Bavaria compra a empresa “Concentrados y Jugos de Fruta Tutti Fruti” de Medellín, que llevaba 40 años en el mercado de Antioquia con la marca Tutti Fruti y en octubre de 1994 la empresa “Productora de Concentrados y Jugos de Fruta del Occidente Ltda” es adquirida también por este grupo.

En el año de 1997 se fusionan Concentrados y Jugos de Fruta Tutti Frutti y Productora de Concentrados y Jugos de Fruta de Occidente, y nace una nueva empresa: “PRODUCTORA DE JUGOS S.A.” del Grupo Empresarial Bavaria. Al consolidarse estas dos compañías se producen los jugos de marca Orense y Tutti Frutti, esta fusión consolida a Productora de Jugos como una Empresa líder del mercado de los productos naturales y saludables.

En el 2005 el Grupo Empresarial Bavaria fue adquirido por la multinacional SAB-MILLER, por lo que la Empresa también pasó a ser parte de esta organización; En junio del año 2007 la Empresa hace parte de la Organización Ardila Lulle, logrando fortalecer sus mercados nacional e internacional. En diciembre de 2010 y por estrategia corporativa Productora de Jugos cambia de sociedad anónima (S.A.) a sociedad por acciones simplificada (S.A.S.).

## 8.3 ORGANIZACIÓN

Es necesario conocer la forma en que se administra la organización y así mismo la cantidad de personal que tiene para ejecutar sus diferentes actividades, encaminadas al cumplimiento de los objetivos. Así mismo, la empresa se administra como una organización horizontal. A continuación se presenta el organigrama de la compañía;

**Cuadro 3. Organigrama**

| ORGANIGRAMA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| SECCIÓN | CANTIDAD | TIPO DE EMPRESA | | TIPO DE CONTRATO | |
| | | Directo | Temporal | Indefinido | Fijo |
| GERENCIA | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 |
| MERCADEO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FOMENTO AGRICOLA | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| LOGISTICA | 8 | 8 | 0 | 4 | 4 |
| ALMACEN REPUESTOS Y MATERIAS PRIMAS | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| CONTABILIDAD | 4 | 4 | 0 | 3 | 1 |
| CONTROL CALIDAD | 24 | 15 | 9 | 9 | 6 |
| GESTIÓN HUMANA | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| MANTENIMIENTO MAQUINARIA | 13 | 11 | 2 | 9 | 2 |
| SERVICIOS GENERALES | 5 | 5 | 0 | 0 | 5 |
| NEGOCIOS INTERNACIONALES | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 |
| PRODUCCIÓN | 79 | 43 | 36 | 21 | 22 |
| SISTEMAS | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| APRENDIZ SENA | 4 | 4 | 0 | 0 | 4 |
| APRENDIZ UNIVERSITARIO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL PERSONAL EN NÓMINA** | **150** | **102** | **48** | **54** | **48** |

Fuente: Empresa Nutrium s.a.s

**Cuadro 4. Objetivos Organizacionales**

| COMPROMISO | OBJETIVO ESTRATÉGICO |
|---|---|
| Satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas | Mantener la satisfacción de nuestros clientes a través del cumplimiento de los requisitos pactados |
| | Cumplir con las expectativas de las partes interesadas con la Empresa |
| Cumplimiento de los requisitos del producto y su inocuidad | Mantener altos estándares de Inocuidad y calidad de producto, así como disminuir el producto no conforme |
| Cumplimiento de la legislación aplicable a la empresa | Velar por el cumplimiento de la normatividad legal aplicable a la Empresa |
| Bienestar, salud ocupacional y seguridad industrial para el trabajador | Propiciar el bienestar integral del trabajador |
| Rentabilidad de los inversionistas | Mantener niveles óptimos de rentabilidad |
| Relaciones justas con nuestros proveedores | Promover las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores |
| Respeto por la comunidad | Promover la creación y mantenimiento de actividades orientadas a mitigar los impactos generados por la emisión de contaminantes y mejorar la eficiencia de los procesos industriales. |
| Preservación del medio ambiente | |
| Comercio seguro | Mantener control sobre las variables que aseguren un comercio seguro |
| Productos y procesos confiables y seguros | Prevenir el bioterrorismo y la contaminación ilícita de nuestros productos |
| | Propiciar un ambiente seguro para laborar |
| Mejoramiento continuo | Buscar el mejoramiento continuo de los procesos |

Fuente: Empresa Nutrium s.a.s

## 8.4 MISIÓN

Nuestra misión desarrollar, fabricar y entregar productos elaborados a partir del procesamiento de frutas con los más altos estándares de calidad e inocuidad.

## 8.5 VISIÓN

Ser líder a nivel nacional en fabricación y venta de productos elaborados a partir del procesamiento de frutas y reconocido internacionalmente como un proveedor de clase mundial por el cumplimiento de estándares de calidad.

## 8.6 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Se hace realmente necesario conocer las políticas internas que maneja la organización y lo cual propende por un buen ambiente de trabajo, mejorar la cultura y establecer buenos procesos de comunicación.

**8.6.1 Valores Corporativos.** Las personas que trabajan en NUTRIUM S.A.S. se identifican siempre por asumir un comportamiento enmarcado dentro de los siguientes valores:

- Honestidad
- Lealtad y Compromiso
- Creatividad
- Participación y Trabajo en Equipo
- Respeto por el medio ambiente
- Auto cuidado

**8.6.2 Política integral** Nutrium S.A.S. Con base en su Sistema de Gestión Integral, trabaja encaminada a la satisfacción de las necesidades de sus clientes y demás partes interesadas.

A través de nuestra gestión de riesgos garantizamos la inocuidad, calidad y seguridad de nuestros productos y procesos, así como el comercio seguro. Trabajamos permanentemente en pro del mejoramiento continuo de todos los procesos, cumpliendo con los requisitos del producto, la legislación aplicable a la empresa y demás obligaciones con las cuales nos comprometemos.

Igualmente somos una empresa comprometida con el bienestar, la seguridad y la salud de todos nuestros colaboradores, el respeto por la comunidad y la preservación del medio ambiente, con un enfoque siempre hacia la prevención, así mismo buscamos continuamente la rentabilidad de los inversionistas, las relaciones justas con nuestros proveedores y el cumplimiento de los más altos estándares de ética y responsabilidad social.

## 8.7 CLIENTES ACTUALES

Con la finalidad de conocer un poco más acerca de la compañía, se hace necesario determinar cuáles son sus clientes tanto a nivel nacional como internacional. Por ende, a continuación se presentan unos cuadros donde se

relaciona el tipo de mercado (nacional o internacional) y el tipo de cliente al que se le entregan los diferentes tipos de productos ofrecidos.

**Cuadro 5. Clientes Nacionales**

| Cliente Nacional | |
|---|---|
| **POSTOBÓN Hit** | |
| **POSTOBÓN Néctares de fruta Hit** | |
| **POSTOBÓN Tutti Frutti** | |

Fuente: Empresa Nutrium s.a.s

Por lo tanto, es válido afirmar que NUTRIUM le entrega a Postobón las pulpas de las frutas para que allí se inicie el proceso de transformación en jugos y néctares.

**Cuadro 6. Clientes Internacionales**

| Clientes Internacionales | |
|---|---|
| **AUSTRALIA**<br>**Heinz Schweppes** | |
| **ESPAÑA – FRANCIA – HOLANDA**<br>**Hero** | |
| **ESPAÑA – FRANCIA – HOLANDA**<br>**J Garcia Carrion** | |
| **COREA**<br>**Wonngjin Foods** | |

**Cuadro 6. (Continuación)**

| | |
|---|---|
| **EUA**<br>Apple and Eve | |
| **EUA**<br>Earth´s Best | <br> |
| **ALEMANIA**<br>Hipp | |
| **CHILE**<br>Guallarauco | |
| **MÉXICO**<br>Jumex | |

Fuente: Empresa Nutrium s.a.s

## 8.8 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

La compañía tiene una amplia gama de productos, los cuales se clasifican en Pulpa Natural, Pulpa Concentrada, Jugo Concentrado y Jugo Natural. Los productos son ingredientes utilizados como materia prima de uso industrial en la elaboración de néctares, mermeladas, jaleas, compotas, helados, etc.

- **Pulpas y Jugos**

Todos los productos son 100% naturales, no contienen aditivos clasificados como OGM (Organismo Genéticamente Modificado).

**Pulpa Natural:** Es un producto orgánico o convencional obtenido a través de un procedimiento mecánico a partir de frutas frescas, sanas y limpias, con el fin de obtener un producto pastoso o fluido sin la adición de preservantes ya que el método de conservación es la pasterización y posterior envasado en bolsa aséptica para producto almacenado a temperatura ambiente o en bolsa de polietileno para almacenamiento en congelación a -18 ºC.; actualmente se procesan pulpas para consumo industrial.

**Cuadro 7. Portafolio de productos (Pulpa natural)**

| **Pulpa Natural** | |
|---|---|
| Mango | |
| Banano | |

**Cuadro 7. (Continuación)**

| Pulpa Natural | |
|---|---|
| Mora | |
| Guayaba | |
| Lulo | |
| Fresa | |

**Cuadro 7. (Continuación)**

| Pulpa Natural | |
|---|---|
| Guanábana | |
| Pitahaya | |
| Tomate de Árbol | |
| Papaya | |
| Uchuva | |

Fuente: Empresa Nutrium s.a.s

**Pulpa Concentrada:** Producto orgánico o convencional obtenido a través de procedimientos mecánicos a partir de frutas frescas, sanas y limpias, con el fin de obtener pulpa natural a la cual posteriormente se le extrae parcialmente el agua por medio del proceso de concentración, sin la adición de preservantes ya que el método de conservación es la pasterización y posterior envasado en bolsa aséptica para producto almacenado a temperatura ambiente o en bolsa de polietileno para almacenamiento en congelación a -18 ºC.; actualmente se procesan para consumo industrial.

**Cuadro 8. Portafolio de productos (Pulpa concentrada)**

| **Pulpa Concentrada** | |
|---|---|
| Mango | |
| Mora | |
| Lulo | |
| Papaya | |

Fuente: Empresa Nutrium s.a.s

**Bebida concentrada de fruta (Hit Express):** Es el producto sin fermentar, elaborado con jugo (zumo), pulpas (puré) de frutas, concentrados o no, clarificados o no o la mezcla de estos, con un contenido de fruta entre 1 a < 8% en la bebida final, edulcorantes, y aditivos permitidos, que requiere para su consumo la reconstitución con agua en la cantidad indicada por el fabricante, sometido a un tratamiento de conservación adecuado.

**Cuadro 9. Portafolio de productos (Hit express)**

| **Bebida concentrada de fruta (Hit Express)** | |
|---|---|
| Maracuyá | |
| Piña | |
| Limón Tahití | |

Fuente: Empresa Nutrium s.a.s

**Bebida concentrada de té (Mr Tea):** Es el producto correspondiente a un jarabe concentrado, de consistencia fluida elaborado a partir del extracto de té negro, edulcorantes y aditivos permitidos, que requiere para su consumo la reconstitución con agua en la cantidad indicada por el fabricante, cometido a un tratamiento de conservación adecuado.

**Cuadro 10. Portafolio de productos (Mr tea)**

| **Bebida concentrada de té (Mr Tea)** | |
|---|---|
| Maracuyá | |
| Piña | |
| Naranja | |
| Limón Tahití | |

Fuente: Empresa Nutrium s.a.s

## 8.9 EXCELENCIA OPERATIVA

Es importante mencionar que la compañía ejecuta operaciones encaminadas al mejoramiento continuo, cuenta con personal orientado al logro, se preocupan por la utilización de metodologías y técnicas que les permita ser más eficientes y poder elaborar productos con el menor costo posible y que cumpla con los requerimientos y expectativas de los clientes. Es de recalcar que se cuenta con muy buenos sistemas de gestión (seguridad y salud en el trabajo, inocuidad, calidad, ambiental, entre muchos otros), los cuales tienen como finalidad asegurar diferentes parámetros de importancia de la organización para con sus Stakeholders, y otro punto fundamental es la utilización de tecnología avanzada para la ejecución de las operaciones; por lo que se mejora en cuanto a tiempos de proceso, calidad de los productos, menor cantidad de desperdicios, menor cantidad de productos rechazados, mejor tiempo de respuesta al cliente, etc.

A continuación se presentan los sistemas de gestión o membresías con los que cuenta la compañía actualmente, lo cual es un factor fundamental que los hace competitivos y de talla internacional.

**Cuadro 11. Sistemas de gestión**

| NORMA | SISTEMA | ESTADO |
|---|---|---|
| ISO 9001 | “Sistema de Gestión de Calidad” | Certificado |
| ISO 14001 | “Sistema de Gestión Ambiental” | Certificado |
| FDA | “Registrado ante la FDA como Procesadora de Alimentos” | Registrado |
| HACCP | “Sistema de Inocuidad” | Certificado |
| ISO 28000 | “Sistema de Gestión en Control y Seguridad” | Implementado |
| KOSHER | “Certificado Comunidad Judía” | Certificado |
| NOP – EU – COR | “Sistema de Producción Orgánica” | Certificado |
| OHSAS 18001 | “Sistema de Gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional” | Implementado |
| SGF – IRMA | Auditorias Internacionales a Proveedores | Membresía |
| SEDEX | Responsabilidad Ética | Membresía |

Fuente: Empresa Nutrium s.a.s

## 8.10 IDENTIFICACIÓN DE VALORES AGREGADOS

Es necesario tener en cuenta que “El valor agregado es la característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor dentro de la percepción del consumidor. Éste término puede ser el factor determinante entre el éxito o el fracaso que una empresa tenga, debido a que se encarga, también, de diferenciarla de la competencia”[30]. Por ende, se hace estrictamente fundamental conocer cuáles son esos aspectos adicionales (plus) y que generan más satisfacción y fidelidad del cliente; sin embargo, teniendo en cuenta que la empresa se dedica a elaborar o transformar frutas en materias primas requeridas para otros procesos, es válido afirmar que no se visualiza muchos valores agregados, pues acá lo fundamental es la buena relación y cumplimiento al cliente en los términos que éste exija (cantidad, calidad, tiempo de entrega, etc.), pero a su vez NUTRIUM S.A.S sí presenta una ventaja y es en cuanto a la gran variedad de frutas que maneja en sus procesos, ofreciendo diversidad a sus clientes, lo cual no sucede con la competencia. A su vez, este aspecto es clave para los clientes de NUTRIUM S.A.S puesto que les permite tener buenas relaciones con un solo proveedor y asegurar la diversidad en su portafolio de productos en cuanto a sabores.

## 8.11 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

**8.11.1 Análisis PESTEL**. En primer lugar, el análisis PESTEL es una herramienta de la planeación estratégica que permite identificar los factores generales (lejanos o macros) del entorno que van a afectar un negocio o empresa. Por ende, se hace realmente necesario identificar aspectos claves que se presentan en el entorno o ambiente (lejano) en que la compañía ejecuta sus operaciones, con la firme finalidad de conocer oportunidades y amenazas que se relacionen de manera directa o indirecta con los intereses de NUTRIUM S.A.S; teniendo en cuenta que esto es el punto de partida para saber qué acciones se pueden emprender con el objetivo de aprovechar al máximo las oportunidades y establecer mecanismos que permitan que los factores negativos tengan el menor impacto posible. Así mismo, al realizar el análisis PESTEL se tiene en cuenta situaciones que pueden llegar a suceder en un futuro, ante lo cual se puede diseñar estrategias que tengan como fin obtener el mayor beneficio para la organización. A continuación se presentan los aspectos de interés:

[30] MERCA2.0. ¿Qué es el Valor agregado y cómo lo usan las empresas?. [En línea]. Disponible en: http://www.merca20.com/que-es-valor-agregado-y-como-lo-usan-las-empresas/. [Citado el 20 de Noviembre de 2016]

**8.11.1.1 Aspectos Políticos.** Es importante tener en cuenta los aspectos concernientes a las políticas del gobierno nacional, departamental y municipal, relacionadas con el sector industrial; así mismo se debe conocer la forma o tipo de gobierno existente y las ideas que se tiene acerca de las empresas y el papel que desempeñan éstas en el desarrollo socioeconómico del país.

- En caso de concretarse los acuerdos de paz entre las FARC y el gobierno nacional que están siendo analizados a profundidad, esto sería bueno para el país, puesto que haría a Colombia atractiva para los inversionistas extranjeros. Por ende, al mejorar la imagen del país ante el mundo, será más fácil establecer procesos de negociación con clientes extranjeros y de esta manera se podría expandir el mercado un poco más a nivel internacional.

- En caso de no culminarse las negociaciones de paz en la habana, puede llegar a representar una amenaza para la organización, puesto que se puede tener un poco más de dificultad para encontrar nuevos mercados a nivel internacional, partiendo de que el mundo tendrá una mala imagen de Colombia, desincentivando las inversiones en el país.

- En cuanto al tema abordado ampliamente en los acuerdos de paz, correspondiente a la política agraria, puede resultar beneficioso porque tiene como objetivo primordial ayudar al campo mediante proyectos que permitan mejorar éste sector y la calidad de vida de sus trabajadores; pero también puede ser perjudicial porque en éste acuerdo se pretende que cada persona de las áreas rurales siembren un poco de algún producto y para la compañía sería muy dispendioso y costoso controlar a grandes cantidades de pequeños proveedores (ya que actualmente tienen pocos proveedores pero que los abastecen con lo requerido para los procesos de transformación y es menos costoso).

- El gobierno actual ha propendido por facilitar y motivar la creación de empresa y así mismo ha establecido políticas que permiten hacer más competitiva a una organización, estableciendo mecanismos para mantener en cierto rango los impuestos que permitan a las compañías tener mayor rentabilidad y crecimiento; además, para permitir un buen nivel de relaciones comerciales con el exterior (exportaciones e importaciones) al reducir tasas arancelarias y apoyado en tratados internacionales.

- Oportunidad de cualquier compañía en el territorio nacional de poder ser calificado como Operador Económico Autorizado (OEA), mediante el cual pueden tener gran cantidad de beneficios para realizar procesos concernientes al comercio internacional, siempre y cuando se cumplan con ciertos criterios o requerimientos.

- En presencia de un mercado cada vez más globalizado y teniendo en cuenta los diferentes tratados de comercio internacional que el gobierno nacional ha pactado durante los últimos años, existe la posibilidad de que una o más compañías extranjeras vean a Colombia como un país atractivo para ejercer actividades económicas, por lo que pueden llegar a representar competencia y esta situación puede afectar a la industria nacional.

- Particularmente, analizando el plan de desarrollo del actual gobierno municipal, encabezado por el ingeniero Gustavo Adolfo Vélez Román; este está encaminado al diseño de estrategias que permitan hacer del municipio un pilar de crecimiento económico del Valle del Cauca, fundamentado en la competitividad y productividad del sector industrial y agrícola.

- Falta de políticas gubernamentales en la agroindustria frutícola que incentiven a los agricultores a sembrar árboles frutales, así mismo se requiere el acompañamiento del gobierno para el mejoramiento del campo en cuanto a implementación de técnicas que tiendan a mejorar la productividad en este sector.

**8.11.1.2 Aspectos Económicos.** Sin duda, los aspectos de tipo económicos son fundamentales, puesto que permiten determinar la situación que vive un país. Para conocer a profundidad lo que está sucediendo actualmente en Colombia y poder tener un buen punto de partida para determinar qué tendencia puede llegar a tener en un futuro ciertos indicadores claves para los intereses del desarrollo de un proyecto o en nuestro caso, analizar de manera crítica qué afecta o puede beneficiar a NUTRIUM S.A.S en la actualidad o en un futuro no muy lejano. Para ello es necesario recopilar información confiable de años atrás de cada factor económico de importancia y analizar de esta manera la tendencia que ha venido presentando hasta la actualidad y establecer brevemente lo que puede llegar a pasar.

- **Tasas de Interés**

Un aspecto fundamental para cualquier proyecto es el análisis de las tasas de interés de colocación, pues esto puede significar una oportunidad o por el contrario una dificultad, pues si se presentan bajas tasas (indicando bajo gasto financiero), se puede acceder a créditos bancarios esperando tener beneficios al trabajar este dinero; por el contrario si en la economía se presentan altas tasas esto desincentiva la inversión y en algunos casos restringe el crecimiento de la economía de un país, pues nadie quiere pagar excesivos gastos financieros y no obtener un buen beneficio monetario. En el cuadro que se presenta a continuación se muestran las tasas de interés de colocación obtenidas mediante cálculos realizados por el banco de la república en los dos últimos dos años

**Cuadro 12. Tasa de Interés**

| Tasa de interés de colocación - promedio ponderado | | | |
|---|---|---|---|
| **Año(aaaa)-Mes(mm)** | **Banco de la República** | **Total** | **Sin tesorería** |
| 2016-08 | 15,23% | 15,13% | 15,25% |
| 2016-07 | 15,28% | 15,19% | 15,31% |
| 2016-06 | 14,77% | 14,69% | 14,78% |
| 2016-05 | 14,82% | 14,74% | 14,84% |
| 2016-04 | 14,77% | 14,68% | 14,79% |
| 2016-03 | 13,91% | 13,84% | 13,93% |
| 2016-02 | 13,33% | 13,27% | 13,35% |
| 2016-01 | 12,93% | 12,85% | 12,95% |
| 2015-12 | 12,33% | 12,24% | 12,35% |
| 2015-11 | 12,15% | 12,04% | 12,17% |
| 2015-10 | 11,61% | 11,53% | 11,63% |
| 2015-09 | 11,23% | 11,16% | 11,25% |
| 2015-08 | 10,84% | 10,78% | 10,85% |
| 2015-07 | 11,64% | 11,55% | 11,66% |
| 2015-06 | 10,98% | 10,89% | 11,00% |
| 2015-05 | 11,51% | 11,42% | 11,53% |
| 2015-04 | 10,95% | 10,87% | 10,98% |
| 2015-03 | 11,33% | 11,23% | 11,36% |
| 2015-02 | 11,13% | 11,01% | 11,16% |
| 2015-01 | 11,71% | 11,48% | 11,77% |

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasas de colocación. [En línea]. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/es/tasas-colocacion [Consultado el 15 de Octubre de 2016].

Por lo observado en el cuadro anterior, la tasa de interés de colocación tiende a subir, según los expertos como principal alternativa para frenar la inflación, pues las tasas de interés es el principal mecanismo de reducción de la inflación. Para la compañía puede representar una dificultad, puesto que desincentiva la inversión y puede generar un sobrecosto financiero para la implementación y operación de lo establecido si en algún momento se requiere préstamos bancarios. Además, para muchas compañías es muy rentable acceder a créditos bancarios y realizar operaciones con este dinero con la finalidad de trabajar su propio dinero en otros negocios que le ofrezcan buenos beneficios o buscar expandirse y crecer en el mercado.

- **Tasa Representativa del Mercado (TRM)**

Se hace completamente necesario analizar la tendencia de la TRM para conocer si el peso colombiano presenta revaluación o devaluación frente al dólar Estadounidense (base de comparación), puesto que la empresa exporta a diferentes países incluyendo los Estados Unidos y la moneda usada para la totalidad de las transacciones es el dólar americano. A continuación se presentan los datos históricos de este importante factor económico:

**Cuadro 13. Histórico anual TRM**

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Mes | Tasa | Tasa | Tasa | Tasa | Tasa | Tasa |
| Enero | 1.867,82 | 1.805,98 | 1.775,65 | 2.021,10 | 2.441,10 | 3.287,31 |
| Febrero | 1.907,37 | 1.766,85 | 1.814,28 | 2.046,75 | 2.496,99 | 3.319,80 |
| Marzo | 1.870,60 | 1.792,07 | 1.832,20 | 1.969,45 | 2.598,36 | 3.000,63 |
| Abril | 1.768,19 | 1.764,00 | 1.825,83 | 1.933,46 | 2.393,58 | 2.851,14 |
| Mayo | 1.797,83 | 1.833,80 | 1.907,76 | 1.900,64 | 2.533,79 | 3.089,65 |
| Junio | 1.772,32 | 1.784,60 | 1.929,00 | 1.881,19 | 2.598,68 | 2.919,01 |
| Julio | 1.777,82 | 1.790,74 | 1.896,15 | 1.878,75 | 2.862,51 | 3.081,75 |
| Agosto | 1.780,26 | 1.825,21 | 1.935,43 | 1.918,62 | 3.079,97 | 2.956,53 |
| Septiembre | 1.929,01 | 1.800,52 | 1.908,29 | 2.022,00 | 3.086,75 | 2.880,08 |
| Octubre | 1.871,49 | 1.831,25 | 1.889,16 | 2.061,92 | 2.897,83 | |
| Noviembre | 1.948,51 | 1.813,72 | 1.931,88 | 2.206,19 | 3.142,11 | |
| Diciembre | 1.942,70 | 1.768,23 | 1.926,83 | 2.392,46 | 3.149,47 | |

Fuente: SUPERINTENDECIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Histórico TRM para estados financieros. [En línea]. Disponible en: https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=9332 [Consultado el 15 de Octubre de 2016].

**Cuadro 14. Histórico de la TRM últimos meses**

| AÑO 2016 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| DÍA | MES | | | |
| | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE |
| 1 | $ 3.081,75 | $ 2.956,53 | $ 2.880,08 | $ 2.998,55 |
| 2 | $ 3.090,28 | $ 2.986,36 | $ 2.880,08 | $ 3.026,68 |
| 3 | $ 3.084,81 | $ 2.957,56 | $ 2.880,08 | $ 3.070,54 |
| 4 | $ 3.110,43 | $ 2.957,56 | $ 2.937,23 | $ 3.071,12 |
| 5 | $ 3.079,83 | $ 2.957,56 | $ 2.963,06 | $ 3.070,40 |
| 6 | $ 3.052,80 | $ 2.957,56 | $ 2.964,93 | $ 3.070,40 |
| 7 | $ 3.052,80 | $ 2.887,64 | $ 2.924,80 | $ 3.070,40 |
| 8 | $ 3.052,80 | $ 2.840,38 | $ 2.913,96 | $ 3.070,40 |
| 9 | $ 2.992,50 | $ 2.846,13 | $ 2.913,96 | $ 2.984,78 |
| 10 | $ 2.974,31 | $ 2.899,29 | $ 2.913,96 | $ 3.012,12 |
| 11 | $ 2.954,90 | $ 2.899,29 | $ 2.913,96 | $ 3.100,12 |
| 12 | $ 2.911,26 | $ 2.899,29 | $ 2.919,51 | $ 3.100,12 |
| 13 | $ 2.908,67 | $ 2.942,29 | $ 2.919,18 | $ 3.100,12 |
| 14 | $ 2.908,67 | $ 2.976,19 | $ 2.930,78 | $ 3.100,12 |
| 15 | $ 2.908,67 | $ 2.972,65 | $ 2.915,67 | $ 3.100,12 |
| 16 | $ 2.908,67 | $ 2.938,50 | $ 2.915,67 | $ 3.124,91 |
| 17 | $ 2.905,30 | $ 2.956,58 | $ 2.915,67 | $ 3.131,11 |
| 18 | $ 2.918,07 | $ 2.956,58 | $ 2.915,67 | $ 3.135,65 |
| 19 | $ 2.884,02 | $ 2.956,58 | $ 2.905,93 | |
| 20 | $ 2.867,37 | $ 2.928,18 | $ 2.914,15 | |
| 21 | $ 2.867,37 | $ 2.911,11 | $ 2.934,03 | |
| 22 | $ 2.867,37 | $ 2.894,15 | $ 2.944,25 | |
| 23 | $ 2.883,89 | $ 2.862,52 | $ 2.944,25 | |
| 24 | $ 2.909,10 | $ 2.917,95 | $ 2.944,25 | |
| 25 | $ 2.938,28 | $ 2.917,95 | $ 2.929,83 | |
| 26 | $ 2.915,67 | $ 2.917,95 | $ 2.941,34 | |
| 27 | $ 2.882,69 | $ 2.917,58 | $ 2.965,18 | |
| 28 | $ 2.882,69 | $ 2.921,99 | $ 2.966,61 | |
| 29 | $ 2.882,69 | $ 2.914,11 | $ 2.967,66 | |
| 30 | $ 2.924,29 | $ 2.879,95 | $ 2.967,66 | |
| 31 | $ 2.933,82 | | $ 2.967,66 | |

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasa de cambio representativa del mercado (TRM): Serie histórica. [En línea]. Disponible en: http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano/1.1%20TRM%20-%20Disponible%20desde%20el%2027%20de%20noviembre%20de%201991/1.1.1%20Serie%20historica&Options=rdf. Citado el 15 de Octubre de 2016

Analizando ambos cuadros que soportan los datos sobre la TRM, es válido afirmar que la tendencia es a aumentar, es decir que el peso colombiano se ha devaluado en gran proporción (40%) frente al dólar americano, pues ha perdido valor respecto a esta moneda, queriendo decir que hay que dar más pesos colombianos por un dólar a diferencia de tiempos pasados. Por su parte, para las empresas exportadoras esto puede ser bueno porque por cada dólar resultado del pago de mercancías va a tener más pesos. Por su parte, “el comportamiento al alza de la

divisa estadounidense durante el último año ha encarecido el costo de vida de los colombianos, que han visto cómo en ese periodo su moneda se ha devaluado alrededor del 40 por ciento.

- **Balanza comercial**

Se hace necesario analizar la situación de la balanza comercial, para saber cómo se encuentra el país en materia de comercio internacional. A continuación se presentan los datos desde el año 2007 de este importante factor:

**Cuadro 15. Balanza comercial**

Millones de dólares FOB

| Año | Exportaciones | Importaciones | Balanza |
|---|---|---|---|
| 2007 | 29.991 | 30.816 | -824 |
| 2008 | 37.626 | 37.152 | 473 |
| 2009 | 32.846 | 31.181 | 1.665 |
| 2010 | 39.713 | 38.154 | 1.559 |
| 2011 | 56.915 | 51.556 | 5.358 |
| 2012 | 60.125 | 56.102 | 4.023 |
| 2013 | 58.824 | 56.620 | 2.203 |
| 2014 | 54.795 | 61.088 | -6.292 |
| 2015 | 35.691 | 51.598 | -15.907 |
| 2016* | 22.233 | 31.555 | -9.322 |

Fuente: DANE. Sistema Estadístico Nacional (SEN): Balanza Comercial. [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial [Consultado el 15 de Octubre de 2016].

Detallando la información extraída del DANE, es posible afirmar que en los últimos años ha ingresado menos dinero por cuestión de las exportaciones (han disminuido) y por el contrario se han realizado más compras en el mercado internacional (incremento de las importaciones) por lo tanto se ha visto afectada la balanza comercial, pues se tiene la mentalidad de que es más fácil importar para vender que exportar y competir con compañías mundiales. Por ende, para contrarrestar este efecto negativo el gobierno ha establecido políticas y estrategias para impulsar las exportaciones.

- **Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia**

**Cuadro 16. PIB en Colombia**

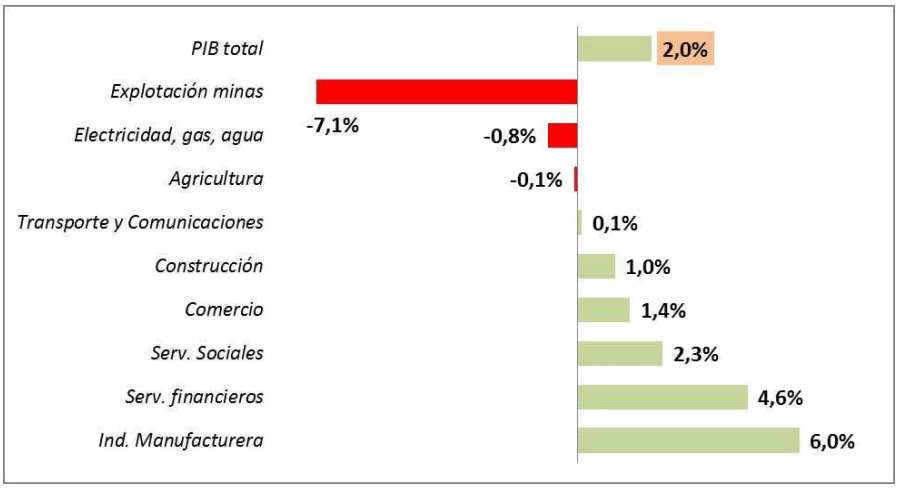
| Período | PIB | | Consumo final | |
|---|---|---|---|---|
| | Miles de millones de pesos | Variación % | Miles de millones de pesos | Variación % |
| | **Información trimestral*** | | | |
| 2012-III | 117.414 | 2,6 | 97.020 | 4,4 |
| 2012-IV | 118.959 | 2,9 | 97.997 | 4,6 |
| 2013-I | 120.150 | 2,9 | 98.861 | 4,1 |
| 2013-II | 123.416 | 4,8 | 100.740 | 4,9 |
| 2013-III | 124.479 | 6,0 | 101.698 | 4,8 |
| 2013-IV | 125.786 | 5,7 | 102.646 | 4,7 |
| 2014-I | 127.879 | 6,4 | 103.484 | 4,7 |
| 2014-II | 128.327 | 4,0 | 104.689 | 3,9 |
| 2014-III | 129.355 | 3,9 | 105.697 | 3,9 |
| 2014-IV | 129.928 | 3,3 | 107.399 | 4,6 |
| 2015-I | 131.328 | 2,7 | 107.992 | 4,4 |
| 2015-II | 132.297 | 3,1 | 108.552 | 3,7 |
| 2015-III | 133.414 | 3,1 | 110.289 | 4,3 |
| 2015-IV | 134.344 | 3,4 | 110.964 | 3,3 |
| 2016-I | 134.664 | 2,5 | 111.330 | 3,1 |
| 2016-II | 134.931 | 2,0 | 111.279 | 2,5 |

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Económicos [en línea]. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf [Consultado en 14 de Octubre de 2016].

Analizando un poco los datos presentados, el PIB ha tenido sus altos y bajos en distintos años; sin embargo, a partir del año 2014 se presenta una tendencia en su mayor parte decreciente, lo cual se agrava aún más en el segundo trimestre del presente año, puesto que es la variación más baja de todas las presentadas en la figura, por lo que es válido afirmar que el PIB creció realmente muy poco. Esta situación es atribuida a diferentes factores entre los cuales se destacan: Bajos ingresos por venta de petróleo, aumento en la tasa de inflación, las constantes variaciones del dólar (aumento no previsto) y además no todos los sectores de la economía presentaron buenos índices de crecimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario analizar el PIB por sector con la finalidad de determinar la situación del sector al que pertenece la empresa objeto de estudio.

**Figura 5. PIB por sector económico**



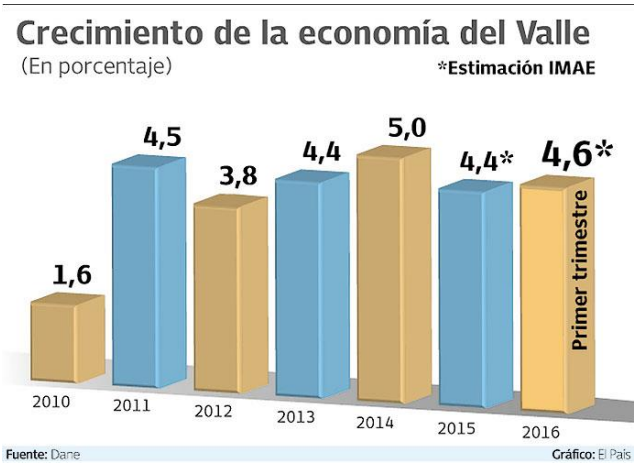

Fuente: REVISTA DINERO. Economía colombiana creció 2%, el peor dato en 7 años. [En línea]. Disponible en: http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-de-la-economia-en-colombia-o-pib-en-el-segundo-trimestre-de-2016/231326 [Consultado en 14 de Octubre de 2016].

De los sectores económicos cabe destacar el buen desempeño de la industria manufacturera y los establecimientos financieros, los cuales han tenido un crecimiento anual de 6% y 4,6% respectivamente. Teniendo en cuenta que las operaciones que realiza la compañía son catalogadas como industriales o manufactureras, es válido afirmar que éste fue el sector que más creció, por lo que se puede concluir que no se ha visto muy afectado por las situaciones descritas anteriormente, así mismo esto se atribuye al aumento de este tipo de compañías en el país y así mismo la maximización de productividad y eficiencia de cada una de estas gracias a la implementación de metodologías encaminadas al mejoramiento continuo. También hay que tener en cuenta el sector agrícola, ya que las operaciones que ejerce la organización dependen en gran proporción de este sector, pues sus materias primas provienen del agro y de acuerdo a lo presentado en la figura, las actividades agrícolas no han crecido en los últimos años por lo que se puede afirmar que si la empresa diseña estrategias para mejorar la situación de los campos (apoyar, acompañar y capacitar a los agricultores de frutas y comprar o alquilar terrenos para poseer sus propios cultivos) puede favorecer el crecimiento del campo en las zonas aledañas y ser partícipe en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

- **PIB en el Valle del Cauca**

En la figura 6 se presenta el crecimiento de la economía del departamento del Valle del Cauca desde el año 2010 hasta el primer trimestre del año 2016 lo cual es fundamentan, puesto que la compañía tiene su planta ubicada en Tuluá, municipio del departamento analizado.

**Figura 6. PIB en el Valle del Cauca**




Fuente: REDACCIÓN de El país. Economía del Valle habría crecido 4,6% en el primer trimestre de 2016: Crecimiento de la economía del valle.[en línea]. Disponible en: http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/economia-valle-habria-crecido-46-primer-trimestre-2016 [Consultado en 15 de Octubre de 2016]

Detallando la figura anterior, es posible determinar que a pesar del país tener un bajo índice de crecimiento del PIB, el departamento del Valle del Cauca, presenta buenos indicadores, lo cual quiere decir que es de los pocos departamentos de la nación que tienen un buen indicador económico. Esta situación es atribuido en gran parte a los dineros que ingresan desde el extranjero (lo que genera mayor capacidad adquisitiva de los vallecaucanos) y que circulan en el departamento, dinamizando de esta manera la economía (mayor compra de bienes y servicios).

Puntualmente en Tuluá, según el periódico el tabloide, “el informe de Anif sitúa a Tuluá en un honroso tercer lugar en crecimiento económico a nivel nacional, por encima de algunas capitales como Pereira, Bucaramanga y Barraquilla entre

otras"[31]. Lo cual es un muy buen indicador de que nuestro municipio presenta una economía tendiente a crecer porque es un punto estratégico para ejercer operaciones por la cercanía al puerto de Buenaventura.

- **Ingreso Per cápita en el Valle del Cauca**

**Cuadro 17. Ingreso Per cápita (Valle)**

| Ingreso Per Cápita Valle del Cauca | | |
|---|---|---|
| AÑO | Millones de pesos | Variación anual % |
| 2010 | 12.230.150 | 4,4 |
| 2011 | 13.038.063 | 7,7 |
| 2012 | 13.739.796 | 6,5 |
| 2013 | 14.524.785 | 6,8 |
| 2014 | 15.464.185 | 7,6 |

Fuente: ALCALDÍA de Santiago de Cali. Cali en cifras. [En línea]. Disponible en: http://www.cali.gov.co/publicaciones/cali_en_cifras_planeacion_pub [Consultado en 15 de Octubre de 2016].

Como se observa en el cuadro anterior, el ingreso Per cápita en el departamento del Valle del Cauca ha tenido una tendencia creciente de un año respecto a otro, lo cual es bueno para los sectores económicos del departamento, pues esto es indicador claro de que las personas tienen dinero para adquirir bienes y se mantiene un buen dinamismo en la economía regional. Es de recalcar que los datos más actualizados conseguidos respecto a este indicador fueron hasta el año 2014.

[31]EL TABLOIDE. Tuluá en franco crecimiento. [En línea]. < http://www.eltabloide.com.co/tulua-en-franco-crecimiento/ >. [Citado el 28 de Noviembre de 2016]

- **Desempleo en Colombia**

**Cuadro 18. Desempleo en Colombia**

| Período | | Población total | Población en edad de trabajar | | Población económicamente activa | | Desocupados | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Número de personas (miles) | Número de personas (miles) | % de la población en edad de trabajar | Número de personas (miles) | Tasa general de participación* | Número de personas (miles) | Tasa de desempleo** |
| **Indicadores anuales (promedio enero-diciembre)** | | | | | | | | |
| 2001 | | 39.676 | 29.747 | 75,0 | 18.604 | 62,5 | 2.782 | 15,0 |
| 2002 | | 40.177 | 30.283 | 75,4 | 18.862 | 62,3 | 2.927 | 15,5 |
| 2003 | | 40.679 | 30.828 | 75,8 | 19.392 | 62,9 | 2.724 | 14,0 |
| 2004 | | 41.183 | 31.377 | 76,2 | 19.285 | 61,5 | 2.632 | 13,6 |
| 2005 | | 41.686 | 31.936 | 76,6 | 19.329 | 60,5 | 2.280 | 11,8 |
| 2006 | | 42.186 | 32.484 | 77,0 | 19.206 | 59,1 | 2.311 | 12,0 |
| 2007 | | 42.690 | 33.039 | 77,4 | 19.258 | 58,3 | 2.152 | 11,2 |
| 2008 | | 43.196 | 33.597 | 77,8 | 19.655 | 58,5 | 2.214 | 11,3 |
| 2009 | | 43.706 | 34.155 | 78,1 | 20.935 | 61,3 | 2.515 | 12,0 |
| 2010 | | 44.218 | 34.706 | 78,5 | 21.777 | 62,7 | 2.564 | 11,8 |
| 2011 | | 44.735 | 35.248 | 78,8 | 22.446 | 63,7 | 2.426 | 10,8 |
| 2012 | | 45.254 | 35.781 | 79,1 | 23.091 | 64,5 | 2.394 | 10,4 |
| 2013 | | 45.774 | 36.307 | 79,3 | 23.292 | 64,2 | 2.243 | 9,6 |
| 2014 | | 46.296 | 36.827 | 79,5 | 23.654 | 64,2 | 2.151 | 9,1 |
| 2015 | | 46.819 | 37.342 | 79,8 | 24.173 | 64,7 | 2.156 | 8,9 |
| **Indicadores mensuales** | | | | | | | | |
| 2016 | ene | 47.103 | 37.619 | 79,9 | 24.283 | 64,5 | 2.891 | 11,9 |
| | feb | 47.147 | 37.662 | 79,9 | 24.244 | 64,4 | 2.425 | 10,0 |
| | mar | 47.190 | 37.704 | 79,9 | 23.866 | 63,3 | 2.419 | 10,1 |
| | abr | 47.234 | 37.746 | 79,9 | 24.377 | 64,6 | 2.198 | 9,0 |
| | may | 47.278 | 37.788 | 79,9 | 24.136 | 63,9 | 2.135 | 8,8 |
| | jun | 47.322 | 37.831 | 79,9 | 24.420 | 64,6 | 2.169 | 8,9 |
| | jul | 47.365 | 37.873 | 80,0 | 24.070 | 63,6 | 2.370 | 9,8 |

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Económicos [en línea]. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf [Consultado en 14 de Octubre de 2016].

Como se puede observar en el cuadro anterior, desde el año 2001 hasta el año 2015 la tasa de desempleo en Colombia disminuyó gradualmente de un periodo a otro, atribuido en gran parte a las acciones emprendidas por el gobierno para mitigar esta problemática, mediante estrategias como el incentivo a creación de empresa, convenio con grandes empresas que se han expandido y están generando más empleo, etc. Sin embargo, a partir del año 2016 esta tasa se incrementó como consecuencia de muchos factores que afectaron la estabilidad económica del país, tales como la baja en los precios del petróleo, las pocas oportunidades laborales principalmente para el caso de los jóvenes sin prontuario laboral. NUTRIUM S.A.S pone su grano de arena en la construcción de un mejor país y por ende brinda empleo a gran cantidad de personas que intervienen en todos sus procesos, generando de esta forma estabilidad y progreso en las familias de sus colaboradores.

- **Inflación**

**Cuadro 19. Inflación en Colombia**

| Período | Medidas de inflación | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Meta de inflación 1/ | Inflación al consumidor (IPC) | Inflación básica (IPC sin alimentos) | Inflación del productor (IPP) 3/ |
| 2000 | 10,00 | 8,75 | 9,30 | 11,04 |
| 2001 | 8,00 | 7,65 | 6,48 | 6,93 |
| 2002 | 6,00 | 6,99 | 5,35 | 9,28 |
| 2003 | 6,00 | 6,49 | 7,01 | 5,72 |
| 2004 | 6,00 | 5,50 | 5,52 | 4,64 |
| 2005 | 5,00 | 4,85 | 4,12 | 2,06 |
| 2006 | 5,00 | 4,48 | 3,95 | 5,54 |
| 2007 | 4,00 | 5,69 | 4,43 | 1,27 |
| 2008 | 4,00 | 7,67 | 5,11 | 9,00 |
| 2009 | 5,00 | 2,00 | 2,91 | -2,18 |
| 2010 | 3,00 | 3,17 | 2,82 | 4,37 |
| 2011 | 3,00 | 3,73 | 3,13 | 5,51 |
| 2012 | 3,00 | 2,44 | 2,40 | -2,95 |
| 2013 | 3,00 | 1,94 | 2,36 | -0,49 |
| 2014 | 3,00 | 3,66 | 3,26 | 6,33 |
| 2015 | 3,00 | 6,77 | 5,17 | 9,57 |
| | | Información mensual | | |
| ene-16 | 3,00 | 7,45 | 5,54 | 10,00 |
| feb-16 | 3,00 | 7,59 | 5,88 | 11,01 |
| mar-16 | 3,00 | 7,98 | 6,20 | 8,56 |
| abr-16 | 3,00 | 7,93 | 6,02 | 8,58 |
| may-16 | 3,00 | 8,20 | 6,07 | 9,96 |
| jun-16 | 3,00 | 8,60 | 6,31 | 9,64 |
| jul-16 | 3,00 | 8,97 | 6,26 | 8,38 |
| ago-16 | 3,00 | 8,10 | 6,10 | 4,89 |

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Económicos [en línea]. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf [Consultado en 14 de Octubre de 2016].

Analizando el IPC de Colombia, desde el año 2000 hasta el 2014 se tiene una tasa que en su mayor parte tendió a decrecer o a mantenerse dentro de ciertos rangos, sin embargo, en el año 2015 ésta se incrementó en gran proporción casi que doblando al periodo anterior y en lo corrido del año 2106 se tiene una leve tendencia al incremento; esto puede ser atribuido principalmente a mayor circulación de dinero en la economía, causado por estrategias del gobierno de emitir más dinero para solventar un poco el déficit; también puede ser causado por aumento en los precios de materias primas o insumos necesarios para elaborar, extraer o brindar un producto o servicio. Esta situación perjudica a la toda la población del país, puesto que para adquirir un producto se requiere más dinero de lo que se requería en un periodo anterior.

**8.11.1.3 Aspectos Sociales y demográficos.** Sin duda, es indispensable analizar cuáles son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc., así como a las características demográficas del sitio donde la compañía ejerce operaciones, a nivel nacional y regional. A continuación se presentan estos aspectos de suma importancia:

- Incremento en la tendencia de las personas al consumo de alimentos y bebidas que contengan nada o poca cantidad de ingredientes químicos. Por el hecho de la compañía requerir materias primas (frutas) 100% naturales y ejecutar procesos donde no se les adiciona elementos o sustancias que alteren las características y componentes naturales de las frutas se establece como una oportunidad de crecimiento en el mercado. Según Portafolio[32], Colombia es el segundo país en el consumo de bebidas naturales después de Nueva Zelanda.

- Construcción de vías y autopistas 4G que tendrán como objetivo mejorar la interconexión terrestre entre regiones estratégicas del país, lo cual será vital para afianzar las actividades económicas de las compañías y para agilizar procesos de logística (distribución), reduciendo en gran proporción costos asociados al transporte de productos e insumos.

- Existencia en el municipio de mano de obra calificada y apta para realizar actividades concernientes al mejoramiento de la compañía en cuanto a competitividad, productividad y rentabilidad; y principalmente que se ha evidenciado que cada vez aumenta el nivel de escolaridad de la población, apoyados en mecanismos diseñados por el estado para impactar positivamente en este importante aspecto.

- Ubicación de la planta poco privilegiada en cuanto a proveedores, puesto que a pesar de que está rodeada de gran cantidad de municipios y corregimientos que basan su actividad en el sector agrícola, no producen grandes cantidades de frutas.

- Buena ubicación de la planta en cuanto a procesos de comercio exterior, puesto que está cerca al principal puerto marítimo de Colombia (Buenaventura), lo cual hace más eficiente las exportaciones.

- Ampliar la comercialización de los productos a nivel nacional incursionando en el mercado institucional (ejército, hotelería, colegios, universidades, etc.) e industrial (materia primas, base para otros productos)

[32] PORTAFOLIO. Colombia es el segundo país que más consume jugos naturales. [En línea]. http://www.portafolio.co/tendencias/colombia-segundo-pais-consume-jugos-naturales-66248 [Citado el 16 de Octubre de 2016].

- Realizar convenios con empresas privadas o gremios agrícolas para fomentar el cultivo de frutas en municipios y corregimientos aledaños. De esta manera se lograría asegurar la materia prima y a un costo más bajo, debido a la cercanía entre planta y cultivos.

- Problemas sociales y de orden público que afectan al país y especialmente las zonas de cultivo, donde muchas veces los cultivadores deben pagar extorsiones para poder realizar sus actividades; además, los colaboradores están expuestos a atracos en horas de poca circulación de personas en las calles aledañas a la planta, partiendo de que la zona es en gran parte ocupada por lotes baldíos.

**8.11.1.4 Aspectos Tecnológicos.** Hay que tener muy en cuenta este aspecto, partiendo de que el mundo ha avanzado a pasos agigantados en materia tecnológica y las empresas deben implementar este importante recurso para realizar actividades cada vez más eficientes y encaminadas a incrementar productividad y ser más competitivos en un mercado cada vez más feroz y cambiante. A continuación se presentan los principales factores identificados para NUTRIUM S.A.S:

- Capacidad para seguir mejorando en cuanto a tecnología, máquinas y equipos que propendan por la eficiencia en los diferentes procesos y que ésta inversión impacte de manera positiva en la rentabilidad de la organización (Teniendo presente que el beneficio supere en gran proporción al costo).

- Aprovechar mejor las Tecnologías de la información y la comunicación (TICs) para ganar más mercado, mediante efectivas campañas publicitarias. Tecnologías como la agricultura de precisión y sistemas de CRM son vitales para mejorar los procesos en una empresa agroindustrial. A continuación se habla detalladamente de cada uno:

> El concepto sobre el que se basa la agricultura de precisión es aplicar la cantidad correcta de insumos, en el momento adecuado y en el lugar exacto. Es el uso de la tecnología de la información para adecuar el manejo de suelos y cultivos a la variabilidad presente dentro de un lote. La agricultura de precisión (AP) involucra el uso de sistemas de posicionamiento global (GPS) y de otros medios electrónicos para obtener datos del cultivo. Las tecnologías de la agricultura de precisión permiten satisfacer una de las exigencias de la agricultura moderna: el manejo óptimo de grandes extensiones. El uso de las tecnologías de la agricultura de precisión puede ayudar a mejorar los márgenes, a través de un aumento del valor del rendimiento (cantidad o calidad), de una reducción en la cantidad de insumos, o de ambos simultáneamente.[33]

[33]GARCÍA, Emiliano y FLEGO, Fernando. TECNOLOGÍA AGROPECUARIA: Agricultura de Precisión. [En línea]. http://www.palermo.edu/ingenieria/downloads/pdfwebc&T8/8CyT12.pdf [Citado el 17 de Octubre de 2016]

Por su parte, “CRM es una forma de gestionar la relación con los clientes para lograr un beneficio mutuo y duradero. Concretamente, los modernos sistemas de CRM le permiten capturar la información sobre las interacciones con los clientes e integrarlos a través de funciones relacionadas con el cliente y la base de datos.”[34]

- Aprovechar mejor la tecnología blanda (Software) disponible en el mercado, con la finalidad de hacer más eficiente la actividad administrativa y/o diseñar nuevos software que mejoren procesos y permita controlar eficientemente todo lo concerniente a las diferentes tareas que se requieren.

- El entorno (la ubicación) facilita disponer de modernas infraestructuras, pues los materiales requeridos para modernas construcciones son de fácil adquisición.

- Capacidad de expansión de la planta, puesto que la empresa cuenta con un amplio terreno aledaño y posee capital necesario para adquirir más tecnología (TICs, maquinaria, equipos, etc.) para el momento de requerirse la expansión.

- En cuanto al mejoramiento de los procesos de exportación principalmente es bueno la implementación de la congelación IQF.

  Pues esta tecnología se está imponiendo cada vez más entre los fabricantes de alimentos congelados ya que gracias a este procedimiento se garantiza, una vez que hayamos descongelado el producto, que este conserve toda la textura, valor nutritivo e igual sabor al del producto recién cosechado. Así mismo, para su preservación, el uso de este proceso garantiza que los productos no necesiten de ningún tipo de químicos o preservantes y que, debido al cambio brusco de temperatura, se reduzca de forma importante la presencia de microorganismos.[35]

**8.11.1.5 Aspectos Ecológicos.** Para NUTRIUM S.A.S tiene mucha relevancia los aspectos ecológicos y ambientales, puesto que se consideran parte fundamental para conservar los recursos naturales, mediante acciones específicas. A continuación se presentan algunos puntos fundamentales en cuanto a este aspecto:

- Actualmente, la compañía hace una correcta disposición de los desechos orgánicos en cuanto a la legislación ambiental que les exige trasladarlos hasta un relleno sanitario; sin embargo, se pretende buscar alternativas eficientes y

[34] INFORMATICAHOY. Que es CRM. [En línea]. http://www.informatica-hoy.com.ar/software-crm/Que-es-CRM.php [Citado el 12 de Noviembre de 2016]

[35] La IQF o congelación rápida de manera individual. [En línea]. http://www.directoalpaladar.com/nuevas-tendencias/la-iqf-o-congelacion-rapida-de-manera-individual [Citado el 14 de Octubre de 2016]

auto sostenibles para darle un mejor aprovechamiento a estos materiales y que puedan brindar un beneficio extra a la organización. Posibles oportunidades serian utilizarlos como insumo para la elaboración de abonos orgánicos, para elaboración de concentrados para animales, como fuente de combustible, etc.

- Los cambios climáticos perjudican los procesos ejecutados en el agro, afectando directamente la calidad y cantidad de las frutas obtenidas.

- Actualmente la compañía cuenta con una PTAR de última tecnología, la cual cumple excelentemente con los requisitos ambientales establecidos; sin embargo, este agua es depositada a la tubería de aguas negras, y se plantea la oportunidad de que éste líquido tratado pueda ser utilizado por empresas agrícolas para el riego de cultivos, partiendo de que cerca de las instalaciones de la empresa pasan tuberías que transportan agua para el riego de los cultivos de algunos ingenios azucareros.

- Es de recalcar que siempre se está a la vanguardia en cuanto a la aplicación de normatividades ambientales y ecológicas; por lo que si llegan a surgir nuevas prácticas amigables con el entorno éstas serán estudiadas para posteriormente implementarlas, puesto que el principio fundamental de la organización es ejecutar operaciones que no perjudiquen al ambiente.

**8.11.1.6 Aspectos Legales.** Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con la empresa, que le puede afectar de forma positiva o negativa. A continuación se presentan algunos factores de tipo legal:

- La organización siempre ha propendido estar a la vanguardia en cuanto a la normatividad y legislación vigente que les permita efectuar operaciones confiables, seguras y de calidad; por ende al salir más reglamentaciones esto motiva a que se mejore continuamente y por ende permite ser más competitivos.

- Al estar a la vanguardia con las normatividades requeridas para ejecutar operaciones tanto a nivel nacional como internacional, permite que la empresa sea más atractiva para nuevos clientes y se pueda expandir a nuevos mercados, puesto que es un buen indicador de organización y crecimiento.

- En algún momento, la alta exigencia del gobierno y de países a donde se exporta o donde se puede llegar a exportar en cuanto a normatividad, puede llegar a representar un sobrecosto en cuanto al requerimiento de recursos para implementar los ajustes requeridos.

**8.11.2 Matriz PESTEL.** Se hace estrictamente necesario resumir y representar mediante una matriz la información obtenida del análisis de factores (PESTEL), donde se ubiquen las principales oportunidades y amenazas de cada uno y allí se procede a atribuir un peso de importancia (porcentaje) a cada aspecto respecto a la totalidad (100%) y así mismo se procede a realizar con cada oportunidad o amenaza, donde adicional a lo mencionado anteriormente se realiza una calificación de 1 a 10 dependiendo de la importancia que posea la característica para la compañía (NUTRIUM S.A.S). Por ende, la columna que resume todo es la de favorabilidad del entorno, la cual se calcula restando al total de las oportunidades el total de las amenazas para cada factor y si este resultado es igual o mayor que 0.5 es un claro indicador de excelentes oportunidades en este factor que deben ser aprovechadas; así mismo, si el resultado está entre 0 y 0.5 quiere decir que hay buenas oportunidades que si se aprovechan pueden ser un buen punto de apalancamiento, y por último, si es menor o igual a cero quiere decir que las amenazas superan a las oportunidades, a lo que se deben emprender acciones que mitiguen el impacto de estos aspectos.

## Cuadro 20. Matriz PESTEL

| MATRIZ DEL ANÁLISIS PESTEL | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Categoría de entorno o fuerza de la industria | Ponderación de la categoría | Oportunidades | | | | Amenazas | | | | Favorabilidad del entorno |
| | | Factores que representan o pueden representar oportunidades para la organización | Ponderación por factor | Importancia del factor (1-10) | Total | Factores desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización | Ponderación del factor | Importancia del factor (1-10) | TOTAL | |
| **Político** | 20% | Disponibilidad para realizar actividades como OEA | 4% | 7 | 1,88 | Falta de políticas gubernamentales en el sector agrícola | 8% | 9 | 1,38 | 0,5 |
| | | Interés del gobierno en el sector empresarial | 8% | 10 | | Incertidumbre en cuanto al proceso de paz | 6% | 6 | | |
| | | Facilidad para conquistar nuevos mercados internacionales (Acuerdos comerciales) | 8% | 10 | | Facilidad para ingreso de competidores extranjeros | 6% | 5 | | |
| **Económico** | 30% | Crecimiento de la economía del Valle del Cauca (4,6%) | 4% | 5 | 2,1 | Bajo crecimiento de la economía nacional (2% de variación) | 8% | 8 | 2,39 | -0,29 |
| | | Ingreso per-cápita en el Valle del Cauca (en el 2014 aumentó en 7,6%) | 5% | 5 | | Incremento del interés de tasas de colocación (15,25%) | 5% | 5 | | |
| | | Devaluación del peso respecto al dólar (40%) y tendencia a aumentar | 9% | 9 | | Alta inflación (IPC) (8,1%) | 5% | 6 | | |
| | | Balanza comercial negativa (-9322 millones US) | 12% | 7 | | Poco aporte del sector agrario al PIB nacional (-0,1%) | 12% | 10 | | |
| **Social** | 20% | Incremento en la tendencia de las personas a consumir bebidas naturales | 6% | 10 | 1,86 | Ubicación poco privilegiada de la planta en cuanto a distancia con proveedores actuales | 15% | 10 | 1,65 | 0,21 |
| | | Construcción de vías y autopistas 4G | 4% | 8 | | | | | | |
| | | Existencia en el municipio de mano de obra calificada | 2% | 7 | | Problemas sociales y de orden público en el municipio | 5% | 3 | | |
| | | Convenios con gremios agrícolas para fomentar el cultivo de frutas en municipios y corregimientos aledaños. | 8% | 10 | | | | | | |
| **Tecnológico** | 10% | Tecnología de agricultura de precisión | 6% | 9 | 0,84 | Rapido deterioro y depreciacion de los equipos por los constantes cambios tecnologicos y poco mantenimiento | 10% | 3 | 0,3 | 0,54 |
| | | Uso de la tecnología de congelación IQF | 2% | 8 | | | | | | |
| | | Implementacion de un sistema informatizado de CRM | 2% | 7 | | | | | | |
| **Ecológico** | 10% | Oportunidad de hacer una mejor disposición y aprovechamiento de los desechos de frutas | 5% | 9 | 0,9 | Constantes cambios climáticos que afectan directamente a los cultivos | 10% | 5 | 0,5 | 0,4 |
| | | Opción de aprovechar mejor el agua tratada en la PTAR | 5% | 9 | | | | | | |
| **Legal** | 10% | Cumplimiento de todas las normatividades (seguridad, fitosanitarias, calidad, etc) | 10% | 10 | 1 | Puede llegarse a tener un sobrecosto al requerirse una nueva normativad exigida | 10% | 1 | 0,1 | 0,9 |
| Verde (chulo): >=0,5 Excelente oportunidad; Amarillo: >0 y <0,5 Oportunidad no tan relevante Rojo(equis): <=0 Amenazas | | | | | | | | | | |

Fuente: Los autores

**8.11.2.1 Conclusiones de la matriz Pestel.** Como se puede observar claramente en la matriz, al realizar la resta del total obtenido de las oportunidades y las amenazas de cada factor se obtiene un claro indicador (favorabilidad) si de manera general esto impacta o impactará de manera negativa o positiva a la compañía, por ende, las que poseen un numero negativo quiere decir que en cuanto al factor de interés éste esta o puede estar perjudicando los intereses de NUTRIUM S.A.S, caso contrario con los que son mayores a cero y aún más los que tienen puntuación más grande porque indica que está o puede estar beneficiando a la organización. Así mismo, conociendo estos resultados se puede proceder a realizar acciones que mitiguen el impacto de factores negativos y que aprovechen al máximo los aspectos positivos y que contribuirán al crecimiento organizacional. Así mismo, un aspecto fundamental de PESTEL es que con base en el análisis de cada uno de los factores se puede conocer una tendencia y así mismo se pueden prever situaciones que pueden suceder en un futuro. Sin duda, se hace realmente necesario hacer un buen análisis de los resultados obtenidos en esta matriz sobre cada factor estudiado:

- Aspectos Políticos: En este factor se obtuvo una favorabilidad muy buena, pues el puntaje fue de 0,5, queriendo esto decir que las oportunidades son mayores a las amenazas; además, un factor determinante para la obtención de este resultado es la facilidad existente para llegar a nuevos mercados internacionales gracias a los acuerdos comerciales entre el gobierno y muchos países. Para aprovechar al máximo esta oportunidad se deben crear mecanismos que permitan la consecución de nuevos clientes extranjeros (que en el departamento de ventas se definan personas destinadas a esta actividad usando las TICS para establecer conexión), sin embargo antes de efectuar estas operaciones se debe analizar la capacidad de la empresa y la capacidad de respuesta de los proveedores, pues un aspecto critico es el aprovisionamiento de las frutas, por lo que se requiere que la empresa pueda autoabastecerse en gran proporción teniendo cultivos de su propiedad e incentivando el cultivo de frutales en sitios cercanos a la planta.

- Aspectos Económicos: Como se visualiza, en cuanto al importante aspecto económico, se tuvo una calificación negativa, por lo que se considera que las amenazas superan a las oportunidades, atribuido a que actualmente en la economía del país hay muchas dificultades, atribuido a diversos factores macroeconómicos como la variación del dólar, las bajas en el precio del petróleo, el poco ingreso per-cápita, etc. En cuanto al interés de la empresa, un factor clave es que el sector agrario del cual adquiere su totalidad de materias primas, decreció levemente (-0,1%) en el segundo trimestre del año 2.016 respecto al mismo período en el año 2.015 y esto es un claro indicador del descuido en que se encuentra éste importante sector, pues requiere que se potencie y se mejoren diversos componentes (capacitación a campesinos, acompañamiento del gobierno, etc.). Por ende, la empresa puede impactar

positivamente en el sector agrícola y puede aprovechar las diferentes entidades gubernamentales (finagro, banco agrario, etc.) cuyo objetivo es mejorar este sector, obteniendo apoyo técnico, préstamos a bajos intereses, etc.

- Aspectos Sociales: En cuanto a este aspecto se tuvo una calificación aceptable (0,21), significando así que las oportunidades superan a las amenazas pero no con mucha diferencia, el punto que más afecta es la lejanía con los proveedores pues esto actualmente hace que se incurra en sobrecostos (transporte, etc.); sin embargo, se pueden emprender acciones encaminadas a fortalecer la parte agraria en sitios aledaños que tienen capacidad de producir (suelos fértiles y clima apropiado). Un punto importante en la favorabilidad de este factor es el aumento en el consumo de bebidas naturales en el mercado nacional e internacional.

- Aspectos Tecnológicos: Este aspecto es muy positivo, puesto que se tiene grandes oportunidades para mejorar continuamente en cuanto a tecnología (maquinaria, equipos, TICs, software, etc.); un factor clave para una empresa agroindustrial es la aplicación de tecnologías de precisión que optimizan la labor agrícola permitiendo minimizar costos y obtener productos de calidad.

- Aspectos Ecológicos: Sin duda, este aspecto ha cobrado gran importancia en los últimos años y es fundamental que toda organización establezca medidas encaminadas al mejoramiento del medio ambiente. Se obtuvo una calificación aceptable (0.4) queriendo esto decir que las oportunidades superan a las amenazas, pues el cumplimiento de todas las normatividades ambientales facilita la implementación de diferentes sistemas de gestión, también impacta positivamente en el ambiente organizacional, etc. Sin embargo, el tema del cambio climático es algo que perjudica altamente a los cultivos.

- Aspectos Legales: En cuanto a este aspecto se obtuvo una excelente calificación (0.8), queriendo esto decir que es favorable (más oportunidades que amenazas), puesto que al cumplirse todas las normatividades requeridas y aquellas que dan valor agregado, se tiene gran ventaja competitiva y mucha más facilidad para realizar operaciones de tipo comercial.

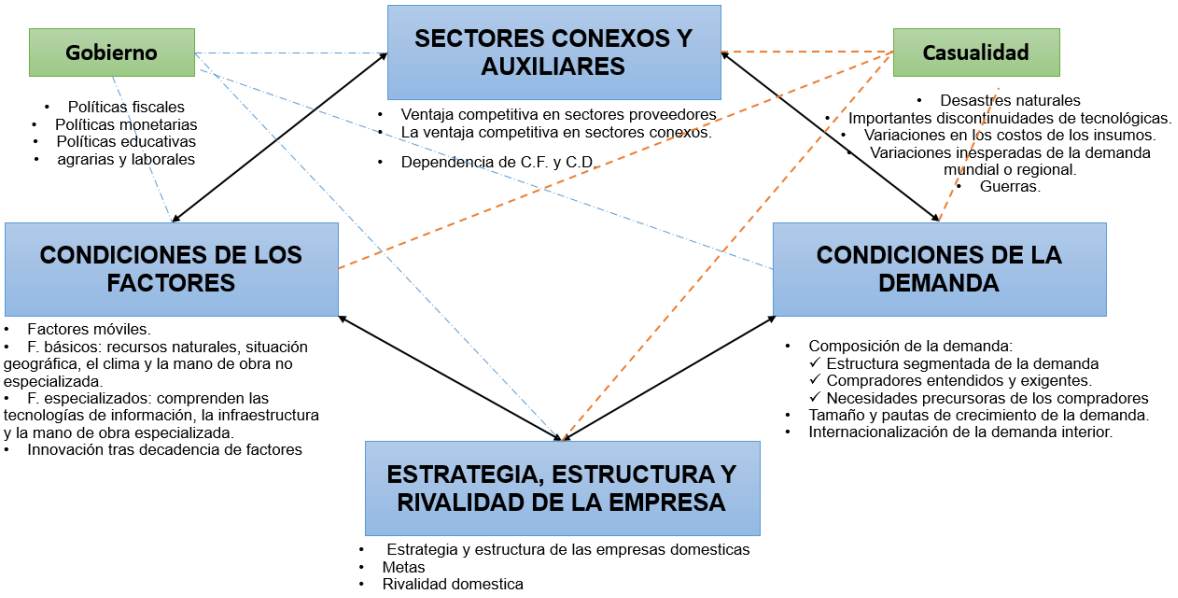
### 8.11.3 Diamante Competitivo (De Michael Porter).

Se hace necesario aplicar el diamante competitivo para analizar las ventajas competitivas que puede aprovechar la compañía para el ámbito nacional e internacional

**8.11.3.1 Definición.** El diamante de Michael Porter es una técnica que involucra cuatro componentes (Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa) que

pueden ser analizados de forma individual, pero el comportamiento de cada uno juega un papel fundamental en la evolución del otro a través de la relación que estos presentan. Adicionalmente se tienen en cuenta aspectos que son complemento para el diamante como lo es el gobierno y las casualidades. Esta técnica permite determinar en las industrias o los segmentos industriales las condiciones que tienen las principales oportunidades para conseguir el éxito en el comercio internacional. Lo anterior puede evidenciarse en la siguiente figura.

**Figura 7. Determinantes de la ventaja competitiva nacional.**




Fuente: Los autores

**8.11.3.2 Componentes del diamante de Michael Porter.** A continuación se detallan los aspectos definidos por Michael Porter para el diamante competitivo

**8.11.3.2.1 Condiciones de los factores.** Muestra el estado en que se encuentra un país frente a las condiciones de los factores de producción necesarios para que las empresas de un sector industrial determinado puedan desarrollar sus actividades. Los factores de producción se traducen en los insumos que necesita una empresa para competir en un sector determinado, estos pueden ser mano de obra, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura. Los factores presentan

gran diferencia de un sector a otro, la ventaja competitiva que generan los factores se determinan por la eficiencia y la efectividad con que se desarrollan.
Si bien es cierto algunos factores pueden considerarse móviles al tener una condición que les permite trasladarse de un país a otro, estos pueden ser los recuerdos humanos, el capital y el conocimiento, se debe considerar que deja de ser una ventaja competitiva cuando estos factores abandonan la el país. Para comprender el papel que juegan los factores en la ventaja competitiva de la empresa y los respectivos sectores resulta necesario clasificarlo en dos tipos.

**Factores básicos y factores avanzados:** Los factores básicos si bien pueden ser heredados, también se pueden crear tras una inversión y pueden ser los recursos naturales, situación geográfica, el clima y la mano de obra no especializada. Los factores avanzados por lo general son más escasos porque su desarrollo exige inversiones significativamente elevadas y deben soportarse de recursos tanto humano como financiero, estos comprenden las tecnologías de información, la infraestructura y la mano de obra especializada.

Las decadencias de factores básicos, tales como la escasez de mano de obra, materias primas o condiciones climatológicas adversas, estimulan la innovación para mantenerse en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior y siendo conocedores de los orígenes de los factores podemos decir que los factores más importantes para conseguir la ventaja competitiva de pueden crear utilizando diferentes mecanismos, estos se componen de instituciones de educación pública y privada, organizaciones que pongan a disposición infraestructuras portuarias facilitadoras de los intercambios comerciales.

Ahora bien, la influencia del diamante radica en que las empresas innoven tomando las ventajas presentes en los componentes del diamante antes de pensar en adquirir estos factores en el extranjero.

**8.11.3.2.2 Condiciones de la demanda.** El segundo componente del diamante es la demanda interna en el país que puede influir positiva o negativamente sobre la condición competitiva del sector en la economía internacional.

Por su parte, ésta presenta tres aspectos que se deben conocer; la composición de la demanda interior, la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación.

**Composición de la demanda interior:** Posee tres características significativas para alcanzar la competitividad nacional.

- Estructura segmentada de la demanda: En países pequeños las empresas pueden ser competitivas en sectores que representan una pequeña participación en el mercado internacional, siempre y cuando éste mismo sector represente una gran participación en la demanda interna propia. Esto se debe a que la competencia en un sector determinado genera esfuerzos de mejora para alcanzar la competitividad nacional lo que conlleva a las empresas a alcanzar altos estándares de calidad.

- Compradores entendidos y exigentes: Los compradores son exigentes cuando los requerimientos de un producto son especialmente rigurosas debido a diferentes aspectos, entre los que se pueden destacar la geografía, el clima, la disponibilidad de recursos naturales y la legislación vigente. Los compradores más exigentes pueden der los industriales debido a que estos están expuestos a desventajas selectivas en los factores al competir en su propio sector.

- Necesidades precursoras de los compradores: Las empresas consiguen ventaja competitiva si las necesidades de los compradores locales son precursoras de las necesidades de los compradores internacionales.

**Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda:** El tamaño de la demanda interior se traduce en una ventaja competitiva siempre y cuando fomente la inversión y el dinamismo de la innovación, esta se puede deber a una mayoría de compradores independientes frente a posibles monopolios de la demanda. Sin embargo, La tasa de inversión en un sector está en función de la velocidad del crecimiento del mercado.

**Internacionalización de la demanda interior:** Se debe apuntar a que las condiciones de la demanda interior generen ventas en el extranjero, esto se logra cuando se trasmiten o inculcan las necesidades y deseos de los compradores internos al extranjero. Si bien es cierto las alianzas políticas fortalecen este flujo de necesidades, a su vez, un medio para transmitirlas son las exportaciones que divulgan cultura, como lo son las películas y los programas de televisión que crean un efecto de demostración para determinados productos, despierta expectativas en el turismo que pone a los extranjeros en contacto con los gustos y normas nacionales por los cuales pueden sentirse atraídos.

**8.11.3.2.3 Sectores conexos y auxiliares.** El tercer componente del diamante involucra a los sectores conexos y auxiliares, pues cuando los proveedores pertenecen a un sector internacionalmente competitivo inmediatamente genera ventaja para la empresa. La unión de empresas e instituciones relacionadas entre sí, que pertenezcan a un mismo sector, pueden ser un soporte para crear ventaja competitiva.

**Ventaja competitiva en sectores proveedores:** Si bien es cierto las empresas se ven altamente beneficiadas cuando cuenta con proveedores que son competitivos a nivel internacional. A esto se suma que cuando estos proveedores posicionados internacionalmente se encuentran ubicados en el propio país son fuentes de información.

**La ventaja competitiva en sectores conexos:** Los sectores conexos son aquellos con los que las empresas pueden compartir actividades de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios. Cuando los sectores guardan conexión unos con otros y esos a su vez son competitivos internacionalmente impulsan el posicionamiento y la competitividad de nuevos sectores.

Este componente del diamante es el resultado de los componentes previamente descritos y analizados pues contar con proveedores y sectores conexos competitivos en el mismo país dependen fuertemente del acceso o factores avanzados y de las condiciones de la demanda interior.

**8.11.3.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.** El cuarto componente del diamante que permite alcanzar la ventaja competitiva nacional en un sector es la forma en que se crean, como direccionan y negocian las empresas, además del comportamiento de la rivalidad interior.

Por lo regular se presenta una gran variación en lo atañe a los objetivos, estrategias y direccionamiento de las empresas de cada uno de los sectores; es fuente de la ventaja competitiva la forma como se complementan estos aspectos observando simultáneamente la influencias del sector. La reacción con la rivalidad de las empresas es uno de los propulsores para que la industria compita de forma innovadora tomando una visión global.

**Estrategia y estructura de las empresas domesticas:** es claro que no existe una metodología o sistema de dirección universal catalogado como apropiado, es por esto que son muchos los aspectos que influyen en la forma cono direccionan y gestionan las empresas, estas pueden verse afectadas positiva o negativamente por las actitudes individualistas o grupales, así como las normas profesionales.
Metas: los países consiguen el éxito donde estas están alineadas con las fuentes de ventaja competitivas (condiciones de los factores, condiciones de la demanda y sectores conexos) y con las necesidades del sector.

**Rivalidad domestica:** la revalidad domestica como cualquier rivalidad obliga a las empresas a optar la innovación y a la mejora, la competencia interna no solo genera ventaja en el país sino que también impulsa a las empresas nacionales a vender en el extranjero.

**8.11.3.2.5 Gobierno.** Si bien no es un complemento determinante del diamante este aspecto influye en los cuatro componentes descritos, La ventaja competitiva nacional puede verse influenciada positiva o negativamente por el gobierno a través de políticas fiscales, monetarias, educativas, agrarias y laborales entre otras.

El Gobierno puede cambiar las condiciones de los sectores conexos y de apoyo; sus políticas influyen en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, por medio de política fiscal y la legislación. Además las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital y la política educativa.

**8.11.3.2.4 Casualidades.** En el diamante se deben contemplar aspectos que juegan un papel fundamental en la ventaja competitiva, estos son incidentes no dependen de las circunstancias previstas para un país. Por lo regular estas no se pueden controlar y poseen una gran capacidad de influir en las empresas y alteran las condiciones del diamante. Estas casualidades pueden ser:

- Desastres naturales
- Importantes discontinuidades de tecnológicas.
- Variaciones en los costos de las materias primas
- Variaciones inesperadas de la demanda mundial o regional.
- Guerras.

**8.11.3.3 Condiciones de la empresa NUTRIUM S.A.S frente al diamante competitivo.** Los factores básicos son de gran relevancia para la empresa NUTRIUM S.A.S. al ser una empresa dependiente del sector agrícola. Entre los factores básicos más importantes para la empresa encontramos:

- Los recursos naturales: La tierra, el agua.
- Situación geográfica: La localización de la empresa con respecto a sus clientes y proveedores favorece enormemente el intercambio comercial.
- Clima: Las condiciones climatológicas favorecen o perjudican a NUTRIUM S.A.S. especialmente en aspectos como la producción y comercialización de los productos agrícolas.
- Mano de obra no especializada tanto para la recolección de la materia prima como para las operaciones básicas de producción.

La empresa se ha caracterizado por moverse al ritmo de la evolución tecnológica, esta invierte en tecnología de punta a fin de optimizar los procesos. Entre los factores avanzados asociados a la empresa encontramos:

- Personal: Especializado con formación específica que garantiza el óptimo funcionamiento de cada área de la empresa

- Convenios con instituciones de investigación: Abrir las puertas al sector de la educación es una fortaleza para cualquier empresa puesto que la fuente del conocimiento se encuentran principalmente en universidades donde se encuentran profesionales en procesos de formación que pueden contribuir en la solución de los problemas que encaran las empresas.

- Tecnología de producción: La empresa cuenta con tecnología de punta que permite la optimización de los procesos productivos.

- Infraestructura tecnológica: Utilización estratégica de la tecnología de información para la toma de decisiones.

**Condición de la demanda:** En el caso de la empresa, la cual tiene como principal cliente nacional a POSTOBON S.A. debe cumplir con los más altos estándares de calidad para cumplir con los requerimientos de un cliente con necesidades tan rigurosas.

**Sectores conexos y auxiliares:** Sus proveedores pertenecen al sector agrícola podemos decir que estamos a la vanguardia "La ubicación geográfica de Colombia, le da ventajas comparativas en la producción de frutas, según la Revista Agropecuaria del Sur (2014)"[36] sin embargo esta ventaja aún no se ha aprovechado como debe ser, "Para aprovechar las oportunidades de la coyuntura mundial, el agro colombiano requiere una revolución. Esta se basará en el conocimiento, la tecnología, la inversión y la creación de nuevos ecosistemas de desarrollo productivo."[37]

**Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** Una de las estrategias o ventajas que se presentan es la gran variedad de frutas que maneja en sus procesos, ofreciendo diversidad a sus clientes, lo cual no sucede con la competencia. A su vez, este aspecto ofrece la diversidad en su portafolio de productos en cuanto a sabores. Además, se ha consolidado como una empresa que cuenta con la capacidad de competir contra rivales extranjeros en términos de calidad de sus productos, lo que a su vez lo lleva a ir un paso más delante de la competencia nacional.

[36] VASQUEZ MORALES, Edgar Augusto. COMPETITIVIDAD EN LA LOGÍSTICA DE EXPORTACIONES DE FRUTAS COMERCIALES EN COLOMBIA. [en línea]. Disponible en:http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13861/2/VasquezMoralesEdgar2014.pdf. [citado el 4 de noviembre de 2016]

[37] JARAMILLO GAVIRIA, Ricardo. 2016: AÑO PARA REVOLUCIONAR EL AGRO, [en línea]. Disponible en: http://www.elespectador.com/noticias/economia/2016-ano-revolucionar-el-agro-articulo-608572 [citado el 4 de noviembre de 2016]

**El papel de gobierno:** Un claro ejemplo de esto se evidencia así: “El proceso de paz con las Farc traerá incertidumbre para el sector, los detalles de la negociación serán importantes para reajustar las políticas públicas y para que nuevos inversionistas tomen decisiones frente a las nuevas reglas de juego. Seguramente tendremos un política enfocada a la economía campesina y otra para zonas cómo los Llanos Orientales que tendrá más flexibilidad frente al ingreso de grandes capitales.”[38]

**8.11.4 Análisis Interno.** Es fundamental realizar el estudio de factores internos, con el claro objetivo de identificar tanto fortalezas como debilidades, a continuación se detalla la metodología utilizada para éste importante aspecto.

**8.11.4.1 Auditoría interna para identificar fortalezas y debilidades.** Es indispensable partir de que las empresas tienen fortalezas y debilidades en las diferentes áreas o departamentos, las cuales son cruciales identificar para potencias los aspectos positivos y establecer acciones que impacten positivamente en las debilidades.

El proceso de realizar una auditoría interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I y D) y sistemas de información de la gerencia de la empresa.[39]

Por lo tanto, el método utilizado para la recolección de la información de cada departamento de la organización está basado en la realización de una serie de preguntas encaminadas al conocimiento e identificación de la situación actual, así mismo en la entrevista se conoció las opiniones de las personas que laboraban allí, donde se tomó nota porque ellos son quienes conocen de primera mano lo que sucede en sus lugares de trabajo y son punto de partida para la elaboración de las estrategias que potencien las fortalezas y ataquen las debilidades.

[38] Ibid.
[39] DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. [En línea]. http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/CON-ESTRATEGICA-%20FRED%20DAVID.pdf [Citado el 16 de Octubre de 2016]. Pág. 121

- **La gerencia**

Según Fred r. David, “las funciones de la gerencia consisten en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control”[40]. A fin de “determinar las fortalezas y las debilidades específicas en el área funcional de negocios”[41] este autor propone nueve preguntas donde las respuestas afirmativas reflejan fortalezas y las negativas nos muestran debilidades.

**Cuadro 21. Diagnóstico interno (gerencia)**

| ASPECTO A EVALUAR | Cumple | | Total ponde. | Debilidad o fortaleza |
|---|---|---|---|---|
| | SI | NO | | |
| **GERENCIA** | | | **78%** | |
| 1.¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 2.¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado demanera adecuada? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 3. Los gerentes de todos los niveles jerárquicos ¿realizan una planeación eficaz? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 4.¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 5.¿La estructura de la organización es apropiada? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 6.¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 7.¿La moral de los empleados es alta? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 8.¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos? | | X | 0% | DEBILIDAD |
| 9.¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces? | | X | 0% | DEBILIDAD |

Fuente: Los autores.

- **Mercadotecnia**

La mercadotecnia específica, pronostica, crea y satisface los requerimientos de los clientes en cuanto a productos y servicios. En esta se despliegan siete funciones de básicas que serán descritas a continuación.

[40] Ibid., p. 128
[41] Ibid., p 133

**Análisis de clientes:** Éste es un aspecto tan importante que se debe tener en cuenta en la estructuración de la misión, en esta se determinan y evalúan las necesidades de los clientes.

**Venta de productos y servicios:** Aquí se contemplan actividades que permiten a la empresa introducir sus productos o servicios en el mercado de forma exitosa, estas actividades comprendes la publicidad, las promociones, la gerencia de la fuerza de ventas, las relaciones con los clientes e intermediarios, entre otras.

**Planeación de productos y servicios:** Ésta función es de gran importancia pues de aquí parte la creación de los productos, comprende actividades tales como el diseño de las características , el estilo y la calidad del producto, aquí se realizan las pruebas piloto, el diseño de garantías, diseño de empaques e imagen del producto.

**Establecimiento de precios**: para determinar el precio se deben tener en cuenta los consumidores, la competencia, los distribuidores, los precios de los proveedores y las condiciones propuestas por el gobierno.

**Distribución:** esta contempla la ubicación de los mayoristas y minoristas, el trasporte, canales de distribución, almacenaje, entre otros. Estos aspectos son determinantes en el cumplimiento de pedidos y la capacidad que tendremos para atender la demanda.

**Investigación de mercados:** esta permite determinar las fortalezas y debilidades que posee la empresa frente al mercado.

**Análisis de oportunidad:** identifica las oportunidades que tenemos para explotar nuestras fortalezas e involucra la evaluación de los costos, los beneficios y su relación con la toma de decisiones.

Para realizar el análisis interno referente a la mercadotecnia Fred R. David propone las siguientes 11 preguntas:[42]

[42] Ibid., p. 137

**Cuadro 22. Diagnóstico interno (Mercadotecnia)**

| ASPECTO A EVALUAR | Cumple | | Total ponde. | Debilidad o fortaleza |
|---|---|---|---|---|
| | SI | NO | | |
| **MERCADOTECNIA** | | | **73%** | |
| 1. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 2.¿La empresa está bien posicionada entre los competidores? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 3. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado? | | X | 0% | DEBILIDAD |
| 4. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 5. ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 6. ¿La empresa realiza investigación de mercados? | | X | 0% | DEBILIDAD |
| 7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 9. ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz? | | X | 0% | DEBILIDAD |
| 10. ¿Son eficientes la mercadotecnia, la planeación y la elaboración de presupuestos ? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 11. ¿Los gerentes de mercadotecnia de la empresa tienen la experiencia y la capacitación adecuadas? | X | | 100% | FORTALEZA |

Fuente: los autores

- **Finanzas y contabilidad**

Los indicadores tales como la liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital son de gran importancia al momento de formular estrategia, pues estas determinan fortalezas y debilidades en la parte financiera de una empresa. Las razones financieras con calculadas del estado de resultados y el balance general de la empresa y estas reflejan la situación de la empresa en un momento determinado.

Una vez se han analizado las condiciones financieras de la empresa se puede proceder a contestar las ocho preguntas que propone Fred R. David para la evaluación interna en esta área.[43]

**Cuadro 23. Diagnóstico interno (Finanzas)**

| ASPECTO A EVALUAR | Cumple | | Total ponde. | Debilidad o fortaleza |
|---|---|---|---|---|
| | SI | NO | | |
| **FINANZAS Y CONTABILIDAD** | | | **100%** | |
| 1. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 2.¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 3. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 4. ¿Los procedimientos de elaboración de presupuestos de capital son eficaces? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 5.¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 6. ¿La compañía mantiene relaciones con sus inversionistas y con sus accionistas? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 7.¿Los gerentes financieros de la empresa están bien capacitados y son experimentados? | **X** | | 100% | FORTALEZA |

Fuente: los autores

- **Producción y operaciones.**

Esta incluye todas las actividades que intervienen en el proceso de creación o transformación de un producto o servicio. Se puede clasificar en cinco funciones: Proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad. Para la elaboración de las preguntas se tuvo en cuenta las recomendaciones de Fred R. David.[44]

[43] Ibid., p. 142.
[44] Ibid,. P. 143.

**Cuadro 24. Diagnóstico interno (Procesos internos)**

| ASPECTO A EVALUAR | Cumple | | Total ponde. | Debilidad o fortaleza |
|---|---|---|---|---|
| | SI | NO | | |
| **PRODUCCION Y OPERACIONES** | | | **67%** | |
| 1.¿Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables? | | x | 0% | DEBILIDAD |
| 2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 3. ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 4. ¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 5. ¿La empresa posee capacidades tecnológicas? | X | | 100% | FORTALEZA |
| 6. ¿Se tiene una optima programación de mantenimientos (preventivos y correctivos)? | x | | 100% | FORTALEZA |
| 7. ¿La empresa cuenta con sistemas de gestión y certificaciones? | x | | 100% | FORTALEZA |
| 8. ¿Cumple con las normatividades nacionales e internacionales que faciliten el comercio internacional? | x | | 100% | FORTALEZA |
| 9. ¿La planta tiene una ubicación estratégica para procesos de exportación? | x | | 100% | FORTALEZA |
| 10. ¿Se cuenta con herramientas que integren diferentes indicadores? | | x | 0% | DEBILIDAD |
| 11. Ubicación favorable de la planta en cuanto a cercanía con proveedores? | | x | 0% | DEBILIDAD |
| 12. ¿Posee cultivos de su propiedad o forma parte de convenios que aseguren el aprovisionamiento? | | x | 0% | DEBILIDAD |

Fuente: los autores

- **Investigación y Desarrollo**

La función principal del área de investigación y desarrollo es mejorar la calidad de los productos, aumentar la productividad en los procesos, impulsar el desarrollo de nuevos negocios o productos y mejorar las capacidades tecnológicas de la empresa.

La investigación y desarrollo puede hacerse al interior de la empresa cuando ésta cuente con un departamento o también puede hacerse externa cuando la empresa

contrate los servicios a otras agencias independientes. Las condiciones de ésta área se pueden evaluar con las siguientes seis preguntas.[45]

**Cuadro 25. Diagnóstico interno (I y D)**

| ASPECTO A EVALUAR | Cumple | | Total ponde. | Debilidad o fortaleza |
|---|---|---|---|---|
| | SI | NO | | |
| **INVESTIGACION Y DESARROLLO** | | | **100%** | |
| 1. ¿La empresa posee instalaciones de IyD? ¿Son adecuadas? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 2. ¿El personal de IyD de la empresa está bien calificado? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 3. ¿Los recursos de IyD están distribuidos de manera eficiente? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 4. ¿Los sistemas de cómputo y de información de la gerencia son adecuados? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 5. ¿La comunicación entre el departamento de IyD y otros departamentos de la empresa es eficaz? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 6.¿La empresa cuenta con productos competitivos tecnológicamente? | **x** | | 100% | FORTALEZA |

Fuente: los autores

- **Sistema de información de la gerencia**

"El propósito de un sistema de información de la gerencia es mejorar el rendimiento de una empresa al incrementar la calidad de las decisiones de la gerencia; así, un sistema de información eficaz recaba, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de tal manera que responda preguntas estratégicas y operativas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contenga los tipos de registros y datos importantes para los gerentes."[46]

Estos sistemas deben ser alimentados con información proveniente de todas las áreas y deben ser protegidos para evitar una manipulación indebida de los datos consignados en él.

[45] Ibid,. p. 146.
[46] Ibid,.p 148

Fred R. David plantes las siguientes 10 preguntas para obtener una evaluación acertada de fortalezas y debilidades.

**Cuadro 26. Diagnóstico interno (Sistemas de información)**

| ASPECTO A EVALUAR | Cumple | | Total ponde. | Debilidad o fortaleza |
|---|---|---|---|---|
| | SI | NO | | |
| **SISTEMAS DE INFORMACION DE LA GERENCIA** | | | **80%** | |
| 1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisiones? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 2. ¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa? | | **X** | 0% | DEBILIDAD |
| 3. ¿Los datos del sistema de información se utilizan en forma regular? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 4. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa contribuyen con entradas para el sistema de información? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 5. ¿Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la empresa? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 6. ¿Los estrategas de la empresa están familiarizados con el sistema de información de empresas rivales? | **x** | | 100% | FORTALEZA |
| 7. ¿El sistema de información es fácil de usar? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 8. ¿Los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas? | **X** | | 100% | FORTALEZA |
| 9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación en cómputo a los usuarios del sistema de información? | | **X** | 0% | DEBILIDAD |
| 10. ¿Se llevan a cabo mejoramientos frecuentes del sistema de información de la empresa tanto en contenido como en facilidad de uso? | **x** | | 100% | FORTALEZA |

Fuente: los autores

**8.11.4.2 Identificación de factores críticos de éxito internos.** Es fundamental identificar y conocer los aspectos o puntos que son primordiales para un adecuado

funcionamiento de operaciones a nivel interno de la compañía y que si se encaminan de manera correcta van a demarcar el camino a recorrer y las actividades a realizar para cumplir con los objetivos planteados por la organización a corto y largo plazo, concatenados pos supuesto con la misión y la visión. A continuación se presentan los factores críticos de éxito que aplican para la organización objeto de estudio.

**FCE1:** Orientar el sistema de gestión integral a través del direccionamiento estratégico.

Descripción: Orientar el sistema de gestión integral a través del direccionamiento estratégico, revisiones por la Gerencia y la asignación de recursos, que permitan garantizar la satisfacción del cliente, mitigar los impactos ambientales significativos, los riesgos que afecten la integridad del trabajador y el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a la empresa, proporcionando un marco de referencia para la mejora continua.

**FCE2:** Garantizar el funcionamiento del sistema de gestión integral cuando se presentan cambios que lo puedan afectar

**FCE3:** Planificar las actividades de la empresa bajo el enfoque de un sistema de Gestión en Control y Seguridad

Descripción: el Sistema de Gestión en Control y Seguridad para el mejoramiento continuo de los estándares de seguridad buscan garantizar que las mercancías no sean contaminadas por ninguna sustancia extraña a fin de facilitar los procesos aduaneros.

**FCE4:** Suministrar un óptimo almacenamiento de producto, materias primas, materiales e insumos.

Descripción: Suministrar un óptimo almacenamiento de producto, materias primas, materiales e insumos, para conservar su inocuidad, calidad y seguridad, estableciendo actividades de control, identificación y rotación de inventarios.

**FCE5:** Buscar la Satisfacción del cliente.

Descripción: Buscar la Satisfacción del cliente a través de la entrega oportuna de pedido en las condiciones pactadas, garantizar procesos logísticos de despachos para exportación cumplimiento con lineamiento y estándares de seguridad

**FCE6:** sistemas de gestión del personal.

Descripción: Asegurar la competencia del personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del producto y su inocuidad y/o realiza trabajos que pueden

generar un impacto significativo sobre el medio ambiente o la seguridad de la empresa o afectar su salud, teniendo como base su formación, educación, habilidades y experiencia; además propiciar el desarrollo integral del trabajador mediante actividades de bienestar laboral, seguridad industrial y salud ocupacional.

**FCE7:** Gestión de mantenimiento y metrología

Asegurar el mantenimiento de equipos e instrumentos de monitoreo y medición que puedan afectar el proceso productivo, la calidad de los productos, los resultados de las mediciones, controles ambientales y ocupacionales y la seguridad, estableciendo además procedimientos para corregir o prevenir su deterioro, establecer su ajuste, identificación y la administración metrológica de los equipos e instrumentos definidos como críticos.

**FCE8:** Gestión de prevención de emergencias.

Descripción: Establecer y mantener planes y procedimientos para identificar, prevenir y mitigar posibles situaciones de emergencias y las lesiones al trabajador o daños a la Empresa o al medio ambiente asociados con las mismas.

**FCE9:** Garantizar el control y la disponibilidad de la documentación interna y externa aplicable al Sistema de Gestión Integral

**Cuadro 27. Ponderación de Factores Críticos de Éxito Internos**

| Factores Críticos de Éxito | | FCE1 | FCE2 | FCE3 | FCE4 | FCE5 | FCE6 | FCE7 | FCE8 | FCE9 | Total | Ponderación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Orientar el sistema de gestión integral a través del direccionamiento estratégico. | FCE1 | | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 11,43% |
| Garantizar el funcionamiento del sistema de gestión integral cuando se presentan cambios que lo puedan afectar | FCE2 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 5,71% |
| Planificar las actividades de la empresa bajo el enfoque de un sistema de Gestión en Control y Seguridad | FCE3 | 0 | 1 | | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 8,57% |
| Suministrar un óptimo almacenamiento de producto, materias primas, materiales e insumos | FCE4 | 0 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5 | 14,29% |
| Buscar la Satisfacción del cliente | FCE5 | 1 | 1 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 11,43% |
| Sistemas de gestión del personal | FCE6 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | | 1 | 0 | 1 | 6 | 17,14% |
| Gestión de mantenimiento y metrología | FCE7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | | 0 | 1 | 6 | 17,14% |
| Gestión de prevención de emergencias | FCE8 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 1 | 4 | 11,43% |
| Garantizar el control y la disponibilidad de la documentación interna y externa aplicable al Sistema de Gestión Integral | FCE9 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 1 | 2,86% |

Fuente: Los autores

Después de haber ejecutado este paso fundamental de recolectar la información mediante la realización de las preguntas claves para cada una de las áreas e identificando los puntos críticos internos de éxito, teniendo identificadas tanto fortalezas como debilidades, se procede a la elaboración de la matriz EFI, donde se presentan los principales factores internos y se realiza su calificación, de acuerdo al nivel de importancia para la compañía y su alineamiento con el plan estratégico y los objetivos organizacionales.

**8.11.4.1.1 Matriz de evaluación de factores Internos (EFI).** Sin duda alguna, se hace realmente necesario la elaboración de esta matriz, pues permite visualizar de manera más detallada los principales aspectos internos (fortalezas y debilidades), los cuales son vitales conocer para tener un buen punto de partida y saber qué mecanismos o estrategias realizar para mejorar constantemente. Aquí se realiza una calificación dependiendo del nivel de significancia o de relevancia que posea el factor para los intereses particulares. A continuación se presenta la matriz:

## Cuadro 28. Matriz EFI

| FACTORES INTERNOS CLAVES | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|---|---|---|---|
| ***Fortalezas*** | | | |
| Uso e implementación de conceptos de dirección estratégica. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Adecuado manejo de las materias primas (transporte, almacenamiento, etc.) | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Optima programación de mantenimientos (preventivos y correctivos) | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Buen posicionamiento respecto a los competidores. | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Cumplimiento de las normatividades nacionales e internacionales, certificaciones y sistemas de gestión. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos. | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Excelente calidad de los productos y buen nivel de servicio al cliente. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Los jefes de la empresa están bien capacitados y son experimentados. | 0,03 | 4 | 0,12 |
| se cuenta con buenos indicadores financieros, pues los activos superan a los pasivos (corto y largo plazo) y se tiene un adecuado margen de rentabilidad. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Constante seguimiento y análisis a los estados financieros. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Utilización de buenas herramientas tecnológicas que mejoran el proceso administrativo y operacional, | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Ubicación favorable para procesos de exportación. | 0,04 | 4 | 0,16 |
| ***Debilidades*** | | | |
| El sistema de seguridad y salud en el trabajo esta implementado, mas no certificado. | 0,04 | 1 | 0,04 |
| No se cuenta con herramientas potentes que permitan la medición, seguimiento y control de indicadores de forma integrada. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son altos. | 0,04 | 1 | 0,04 |
| No se tienen mecanismos de recompensa. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| No se evidencia crecimiento en la participación en el mercado. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| No se realiza investigación de mercados. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| No se realizan estrategias de promoción y publicidad. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Ubicación desfavorable de la planta en cuanto a distancia con actuales proveedores. | 0,02 | 1 | 0,02 |
| Aprovisionamiento de materias primas, pues no se asegura la cantidad requerida y se incurre en sobrecostos. | 0,03 | 1 | 0,03 |
| No se cuenta con cultivos propios que garanticen el suministro y el control de precios, para todas las frutas. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| TOTAL | 1 | | 2,86 |

Fuente: Los autores

**Conclusiones de la matriz EFI.** Analizando los resultados obtenidos en la matriz EFI, es válido recalcar que al obtenerse un valor de 2,86 se visualiza a simple vista un buen puntaje, considerando que las fortalezas son mayores a las debilidades; sin embargo, se hace necesario ahondar un poco más en éste

aspecto e identificar “El grupo Pareto” de éstas debilidades para empezar a trabajarlas y eliminarlas, o en su defecto mitigarlas. De ahí la importancia de la realización de un adecuado proceso de conocimiento de los factores internos y su funcionamiento, pues de ésta manera se impactará positivamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, propendiendo por la generación de valor agregado; a través de la definición y establecimiento de estrategias, políticas y planes de acción que ataquen de manera eficiente los aspectos negativos y que a su vez mantenga y/o mejore los puntos positivos. Puntualmente, una oportunidad de mejora que se identifica en la organización es en cuanto al aprovisionamiento de sus materias primas, pues no se poseen cultivos propios, los proveedores están en sitios lejanos, incumplimientos por parte de los proveedores en cuanto a la cantidad entregada vs la negociada (atribuido a los cambios climáticos y a la competencia, etc.).

**8.11.5 Matriz de factores Externos e Internos (DOFA).** La matriz DOFA es una herramienta que relaciona las fortalezas y debilidades (factores internos) con oportunidades y amenazas (factores externos) traduciendo estos en la formulación y evaluación de estrategias. Este análisis debe enfocarse en los factores claves de éxito del negocio que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende de la misión. Estas estrategias pueden ser: Las estrategias FO o estrategias ofensivas: fortalezas frente a las oportunidades. Estas nos permiten aprovechar al máximo las fortalezas que tenemos para ganar ventaja sobre las oportunidades que nos brinda el entorno fortaleciendo nuestra competitividad. Las estrategias DO o estrategias de reorientación: buscan contrarrestar de las debilidades aprovechando las oportunidades externas buscando un mejor direccionamiento de los esfuerzos. Las estrategias FA o estrategias defensivas: aprovechan las fortalezas de una empresa para mitigar el impacto de las amenazas. Las estrategias DA o estrategias de supervivencia: en estas se deben manifestar las debilidades internas y evitar que las amenazas influyan en la supervivencia de la empresa.

**Cuadro 29. Matriz DOFA**

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|---|
| Nutrium | 1.Disponibilidad de la compañía para realizar operaciones internacionales como OEA.<br>2. Facilidad para conquistar nuevos mercados internacionales (Acuerdos comerciales)<br>3. Crecimiento de la economía del Valle del Cauca<br>4. Devaluación del peso respecto al dólar<br>5. Balanza comercial negativa<br>6. Incremento en la tendencia de las personas a consumir bebidas naturales.<br>7. Realizar convenios con gremios agrícolas para fomentar el cultivo de frutas en municipios y corregimientos aledaños.<br>8. Opción de aprovechar mejor el agua tratada en la PTAR<br>9. Cumplimiento de todas las normatividades (seguridad, fitosanitarias, calidad, etc.) | 1. Falta de políticas gubernamentales en el sector agrícola<br>2. Incertidumbre en cuanto al proceso de paz<br>3. Facilidad para ingreso de competidores extranjeros<br>4. Incremento del interés de tasas de colocación.<br>5. Alta inflación<br>6. Ubicación poco privilegiada de la planta en cuanto a distancia con proveedores<br>7. Problemas sociales y de orden público en el municipio<br>8.Constantes cambios climáticos que afectan directamente a los cultivos |
| **FORTALEZAS** | **Estrategias FO** | **Estrategias FA** |
| 1. Adecuado manejo de las materias primas<br>2. Óptima programación de mantenimientos preventivos<br>3. Sistemas de gestión y certificaciones que facilitan la administración<br>4. Recursos (personal, equipos, tecnología, etc.) especializados para el manejo de mercancías<br>5. Inversión constante en capacitación al personal<br>6. Buenas relaciones con los clientes<br>7. Eficientes procesos de selección y calificación de proveedores<br>8. Calidad de los productos<br>9. Ubicación geográfica favorable para procesos de exportación | Conservar los buenos estándares de la compañía, creando sostenibilidad.<br>Aprovechar el cumplimiento de los sistemas de gestión y certificaciones para ser mas competitivos.<br>Aumentar las ventas internacionales nacionales e internacionales, aprovechando calidad y ubicación de la planta.<br>Desarrollar procesos ambientales para el aprovechamiento de desechos | Reducir costos y gastos, con la finalidad de ser mas competitivos en un mercado global.<br>Optimizar la cadena de suministro.<br>Mejorar procesos de negociación con proveedores<br>Implementar políticas de mejoramiento continuo. |
| **DEBILIDADES** | **Estrategias DO** | **Estrategias DA** |
| 1. No se realiza estudio de métodos y tiempos que tiendan a mejorar (esfuerzo y tiempo)<br>2. El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo esta implementado, mas no certificado<br>3. No se cuenta con herramientas potentes que permitan la medición, seguimiento y control de indicadores de forma integrada<br>4. No se realizan campañas publicitarias<br>5. Inconvenientes para el completo abastecimiento | Optimizar procesos, a través de herramientas de ingeniería que minimicen tiempos y actividades improductivas.<br>Realizar investigación de mercados para identificar clientes potenciales<br>Ser reconocidos por empresas nacionales e internacionales como un proveedor garantizado | Mejorar el rendimiento de los recursos.<br>Efectuar seguimiento constante a indicadores sinérgicos.<br>Reducir Costos y gastos, mediante análisis detallado de las actividades, identificando aquellas que no agregan valor<br>Estar a la vanguardia en cuanto a temas globales y nacionales sobre las decisiones y efectos políticos, sociales y económicos.<br>Emprender acciones que garanticen el adecuado abastecimiento de materias primas |

Fuente: Los autores

**Cuadro 30. Actividades de la Matriz Dofa**

| ACTIVIDADES DERIVADAS DE LA MATRIZ DOFA | |
|---|---|
| **Fortalezas Vs Oportunidades** | **Fortalezas Vs Amenazas** |
| 1. Para ser catalogado como OEA se requieren diversos requisitos, por lo que es necesario conocerlos para empreder acciones de mejoramiento<br>2. Continuar con la politica de la empresa de estar a la vanguardia en cuanto a cumplimiento de normatividades y obtener certificaciones, pues esto facilita los procesos de comercio internacional<br>3. Potenciar las fortalezas de elaborar productos de calidad y eficientemente para aprovechar las oportunidades de tipo economicas,pudiendo minimizar costos y aumentando asi los beneficios monetarios.<br>4. Sacar el maximo provecho de las fortalezas, aumentando la capacidad de produccion, pues la tendencia es a consumir bebidas naturales<br>5. Implementar herramientas y metodologías de la ingeniería industrial encaminadas al mejoramiento continuo, con la finalidad de ser mejor a través del tiempo definiendo nuevos y mejores objetivos que los planteados y logrados anteriormente<br>6. Continuar con las políticas de la compañía en invertir en tecnologías completamente actualizadas.<br>7. Tener personal encargado de buscar nuevos mercados internacionales y busqueda de nuevos proveedores, para garantizar mayor nivel de ventas y asegurar la entrada de materia prima de calidad y a bajo costo | 1. Aprovechar la gran capacidad del personal (altamente capacitado) para diseñar mecanismos que permitan potenciar la riqueza agricola de municipios y corregimientos aledaños<br>2. Aprovechar las capacidades de producir con alta calidad y eficientemente, propendiendo siempre por el mejoramiento continuo para competir con posibles competidores entrantes<br>3. En caso de requerirse la realizacion de alguna inversion, se debe estudiar detalladamente si es mas beneficioso hacerla en ese momento o esperar o tambien si es mas rentable adquirir prestamos bancarios y trabajar ese dinero (solo si la tasa de retorno supera la tasa de colocacion) o hacerla con recursos propios<br>4. Realizar benchmarking con la competencia a fin de analizar detalladamente en que aspectos se es superado para atacar estos puntos críticos y tener mayor participación en el mercado siendo mas competitivos.<br>5. Realizar análisis de costos y gastos para determinar factores innecesarios que consumen recursos y disminuyen eficiencia<br>6. Potenciar el sector agricola cercano (municipios y corregimientos) a la planta, brindando apoyo y capacitacion tecnica a campesinos para que cultiven las frutas requeridas para el proceso, pues asi se aseguraria la provisión de materias primas y a menor costo. |
| **Debilidades Vs Oportunidades** | **Debilidades Vs Amenazas** |
| 1. Aplicar potentes herramientas de ingeniería (algoritmos metaheurísticos, etc.) que permitan maximizar la eficiencia, el control y dar seguimiento de los diferentes procesos y actividades que desarrolla la compañía.<br>2. Gestionar la certificación en sg-sst para aumentar la confianza de agentes externos en la organización.<br>3. Construir de manera adecuada el Balanced Scorecard, pues para OEA se requiere que se tengan indicadores integrados y que faciliten la medicion de ciertas variables<br>4. Asegurar gran parte de la provisión de frutas por cuenta propia o asociados en sitios cercanos a la planta<br>5. Maximizar la asistencia a eventos (Ferias, exposiciones, etc.) nacionales e internacionales que tenga como finalidad la consecucion de nuevos clientes (nacionales e internacionales)<br>6. Hacer uso del TPM para mejorar en cuanto aspectos tecnicos y de maquinaria que permita ser mas eficientes y mas competitivos en un mercado cada vez mas globalizado | 1. Desarrollar alianzas estratégicas (Joint Venture) con otras empresas del sector para identificar debilidades frente a competidores extranjeros que ingresen al pais.<br>2. Hacer uso eficiente de buenas herramientas y metodologías de ingeniería como el estudio de metodos y tiempos a fin de optimizar la utilización de los recursos disminuyendo tiempos de producción y costos asociados fortaleciendo la competitividad para no ser afectados por el ingreso de competidores extranjeros<br>3. Adquirir terrenos de propiedad o alquilados que sean cercanos y en lugares adecuados para el tipo de cultivo que puedan servir para realizar un proceso de auto-aprovisionamiento<br>4. Establecer procesos de negociación estables y adecuado a los pronósticos del sector (Economía, sociedad y política) |

Fuente: Los autores

# 9. ANÁLISIS DE MISIÓN Y VISIÓN ACTUAL

## 9.1 IMPORTANCIA DE LA VISIÓN Y MISIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Atendiendo a la función del cuadro de mando integral como herramienta de gestión y teniendo en cuenta que ésta debe contar con una apropiada planificación estratégica se deben analizar los elementos indispensables para su correcta elaboración, por tal motivo traemos a revisión la misión y la visión como parte fundamental en el direccionamiento corporativo.

Claro está que la misión y la visión definen qué se hace y a donde se quiere llegar, estas definen el horizonte de la empresa y qué hace y qué se debe hacer para llegar a este. Teniendo en cuenta lo anterior es necesario conocer un concepto de la misión y la visión, para qué sirve y sus principales características para posteriormente evaluarla.

**9.1.1 ¿Qué es la Visión?** La visión define las metas a largo plazo señalando los pasos a seguir para conseguirlo, especifica cómo se diferenciará la empresa de sus competidores e incluye los factores críticos de éxito, las normas y los valores; resumiendo lo anterior, ésta puede definirse también como "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad"[47]

La visión de empresa se caracteriza por ser:

1. Medible
2. Reflejar las aspiraciones y expectativas de las partes interesadas.
3. Posible, realista y alcanzable
1. Estratégica buscando cumplir con éxito la misión.
2. Clara y precisa
3. Inspiradora
4. Tiempo establecido

**9.1.2. Qué es la Misión?** Mientras tanto, "La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida

[47] FLEITMAN. Jack. NEGOCIOS EXITOSOS. México, McGraw-Hill Interamericana, 2000.

para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección"[48]

La misión describe lo que hace la empresa, para quién lo hace, como lo hace. Según Fred R. David La declaración de la misión debe contener 9 elementos:

- Clientes
- Productos o servicios
- Mercados
- Tecnología
- Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
- Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- Interés en los empleados

La misión debe caracterizarse por ser amplia, motivadora y congruente.

## 9.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN ACTUAL

Teniendo en cuenta las pautas anteriores sobre lo que es y lo que deben contener estos dos aspectos fundamentales (Misión y Visión), es necesario evaluar visión y misión actual de la empresa y determinar si esta requiere ajustes o variantes.

**9.2.1 Visión actual Nutrium** S.A.S. Ser líder a nivel nacional en fabricación y venta de productos elaborados a partir del procesamiento de frutas y reconocido internacionalmente como un proveedor de clase mundial por el cumplimiento de estándares de calidad.

A continuación se realiza la evaluación y valoración de la visión actual:

[48] DAVID. Fred R. Conceptos de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Novena edición, 2003 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pág. 59

**Cuadro 31. Matriz de evaluación de la visión**

| ASPECTO | CUMPLE | |
|---|---|---|
| | SI | NO |
| Medible | | X |
| Reflejar las aspiraciones y expectativas de las partes interesadas. | X | |
| Posible, realista y alcanzable | X | |
| Estratégica buscando cumplir con éxito la misión. | | X |
| Clara y precisa | X | |
| Inspiradora | | X |
| Tiempo establecido en años | | X |

Fuente: Los autores

Después de evaluar la visión actual de la empresa, es válido afirmar que ésta carece de efecto inspirador, además no es medible ni tiene un tiempo definido por tanto no se pueden determinar los logros alcanzados en un momento determinado, adicional a esto no es una misión estratégica que conlleve al cumplimiento de los objetivos o las metas a largo plazo.

**9.2.2 Misión actual** Nutrium S.A.S. Nuestra misión desarrollar, fabricar y entregar productos elaborados a partir del procesamiento de frutas con los más altos estándares de calidad e inocuidad.

A continuación se realiza la evaluación y valoración de la visión actual:

**Cuadro 32. Matriz de evaluación de la Misión**

| ASPECTO | CUMPLE | |
|---|---|---|
| | SI | NO |
| Clientes | | X |
| Productos o servicios | X | |
| Mercados | | X |
| Tecnología | | X |
| Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad | | X |
| Filosofía | | X |
| Concepto propio | X | |
| Preocupación por la imagen pública | | X |
| Interés en los empleados | | X |

Fuente: Los autores

Teniendo en cuenta el resultado de la evaluación de la misión se puede afirmar que la misión actual no está formulada de forma correcta pues solo contempla dos de los nueve elementos que esta debe contener, dejando por fuera elementos como: clientes, mercados, tecnología, interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, la filosofía, la preocupación por la imagen pública y el interés por los empleados.

Por lo anterior es acertado afirmar que la empresa necesita una reestructuración de su misión y visión de tal forma que sea la base para el diseño del cuadro de mando integral.

**9.2.3 Replanteamiento de Misión y Visión**. Es fundamental recalcar que, la misión y la visión deben contener palabras claves que relacionen cada una de las cuatro perspectivas del CMI, pues solo de esta manera se tendrá una alineación estratégica y se enmarcarán los objetivos y el rumbo de la organización en torno a los aspectos más importantes.

A continuación se presentan una serie de palabras importantes (Pilares estratégicos) por cada perspectiva, las cuales nos darán la base para la elaboración de la Misión y la Visión más apropiada para la organización y sus intereses, de acuerdo a la apuesta de valor de la alta gerencia.

- **Perspectiva Financiera**: Somos una organización que se preocupa por la satisfacción de todas nuestras Partes interesadas, desde el ámbito económico, ambiental y social. En lo concerniente a la perspectiva financiera, el principal objetivo es cumplir con las expectativas de los accionistas, generando utilidades y realizando esfuerzos en disminución de costos y gastos, sacando el mejor provecho de nuestros activos.

  - Sostenibilidad Económica
  - Satisfacción de los accionistas
  - Rentabilidad o Utilidad
  - Bajos costos

- **Perspectiva de Clientes:** Partimos de que la innovación es el factor fundamental para el éxito del negocio y para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, buscando mayor participación en el mercado y mejorando nuestro nivel de servicio, teniendo presente que nuestros clientes son el motor clave para el funcionamiento del negocio, y por ende son nuestra razón de ser.

  - Nivel de servicio
  - Satisfacción de necesidades y requerimientos

- Fidelización
- Productos de alta calidad
- Innovación en productos
- Confiabilidad

- **Perspectiva de Procesos Internos:** Estamos encaminados a la optimización de todos nuestros procesos, buscando incrementar índices de eficiencia, calidad y productividad; basados en nuestros sistemas de gestión, la tecnología y a las políticas que conllevan al mejoramiento continuo. Un punto clave es el modelo de comercialización (Aprovisionamiento y distribución), puesto que es la forma de ejercer relaciones con agentes externos y donde también se deben hacer esfuerzos para la reducción de costos, gastos y devoluciones.

  - Procesos eficientes, eficaces y productivos
  - Estándares de producción
  - Innovación en procesos
  - Mejoramiento continuo

- **Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo:** Nuestro enfoque se basa en ser el mejor lugar para trabajar, promoviendo e inculcando cultura que nos permita tener un adecuado clima organizacional, creando el ambiente propicio para el bienestar integral de nuestros colaboradores, los cuales son capacitados de manera constante; siendo esto el soporte de la estrategia, en conjunto con los valores corporativos.

  - Empoderamiento
  - Innovación en Gestión
  - Estándares para el desarrollo y capacitación del personal
  - Cultura Organizacional
  - Clima Organizacional

**9.2.4 Propuesta de Misión y Visión.** Teniendo en cuenta lo anterior y por supuesto relacionándolo con la apuesta de valor de la empresa, se presentan a continuación la propuesta de Misión y Visión con palabras extremadamente claves, las cuales contienen de manera intrínseca otras palabras que son consideradas fundamentales:

- **Visión:** Ser la empresa líder en Colombia en el procesamiento y comercialización de productos elaborados a partir de frutas, a través de la innovación permanente en productos, procesos y gestión, enmarcada dentro los lineamientos de sostenibilidad económica, ambiental y social.

- **Misión:** Ofrecer a nuestros clientes nacionales e internacionales, diversidad en productos elaborados a partir de frutas con la mayor calidad y procesados bajo estándares de producción, inocuidad y competitividad que excedan sus requerimientos y necesidades.

# 10. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Teniendo el aval de la gerencia acerca de la Misión y la Visión de la organización, se requiere la elaboración del mapa estratégico el cual permitirá visualizar gráficamente la estrategia, describiendo así el proceso de creación de valor a través de las relaciones causa-efecto entre los objetivos definidos como estratégicos; para lo cual se hace estrictamente necesario la ejecución de los siguientes pasos:

## 10.1 EXTRACCIÓN DEL ADN DE LA VISIÓN

Sin duda, se hace realmente necesario extraer la palabra más representativa de la Misión por cada perspectiva, pues de esta manera se detallará de forma estratégica y concatenada a qué le apuesta la compañía y qué espera en un futuro. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se efectúa la extracción del ADN de la Visión:

- **Perspectiva Financiera:** Corresponde a la estrategia del crecimiento, la Rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista. Es Lo que debemos aportar a nuestros accionistas. En cuanto a esta perspectiva se tiene como pilar:

***Sostenibilidad Económica***

- **Perspectiva de Clientes:** La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente. En cuanto a esta perspectiva se tiene como pilar:

***Innovación permanente en productos***

- **Perspectiva de Procesos Internos:** Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Procesos en los que debemos destacarnos. En cuanto a esta perspectiva se tiene como pilar:

***Innovación permanente en procesos***

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Cómo debemos desarrollar nuestra organización. En cuanto a esta perspectiva se tiene como pilar:

***Innovación permanente en gestión***

## 10.2 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En este paso se procede a la definición de los objetivos estratégicos, alineados con la Misión y la Visión y teniendo en cuenta las palabras claves extraídas en el punto anterior.

- **Financiero**

¿Qué guiará la eficiencia financiera?

- Mejorar los niveles de rentabilidad
- Reducción de costos y gastos
- Maximizar la eficiencia de los activos
- Aumentar las ventas
- Mayor eficiencia del Capital de trabajo

- **Para el cliente.**

¿Cómo la compañía pretende lograr lo anterior, satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente?

- Mayor participación en el mercado (Clientes Nuevos y fidelización de los actuales)
- Ofrecer productos y servicios de excelente calidad (Eficacia en las entregas y sin devoluciones)
- Optimizar el tiempo de respuesta en entrega de pedidos
- Generar confianza y seguridad en el cliente (Servicio Postventa)

- **De procesos internos.**

¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos?

- Incrementar la eficiencia operacional (Reducción de tiempos de producción).
- Aprovechar la capacidad de los equipos e instalaciones, obteniendo más productos de calidad.
- Asegurar el completo abastecimiento de materias primas de calidad.
- Desarrollar procesos ambientales para el control y aprovechamiento de desechos
- Incrementar los procesos de I y D de productos actuales y nuevos desarrollos.

- Mejorar los tiempos de respuesta en la fabricación de pedidos internacionales (Mayor flexibilidad)

- **De Aprendizaje y Crecimiento.**

¿Qué se necesita y como logrará nuestra gente los objetivos estratégicos anteriores?

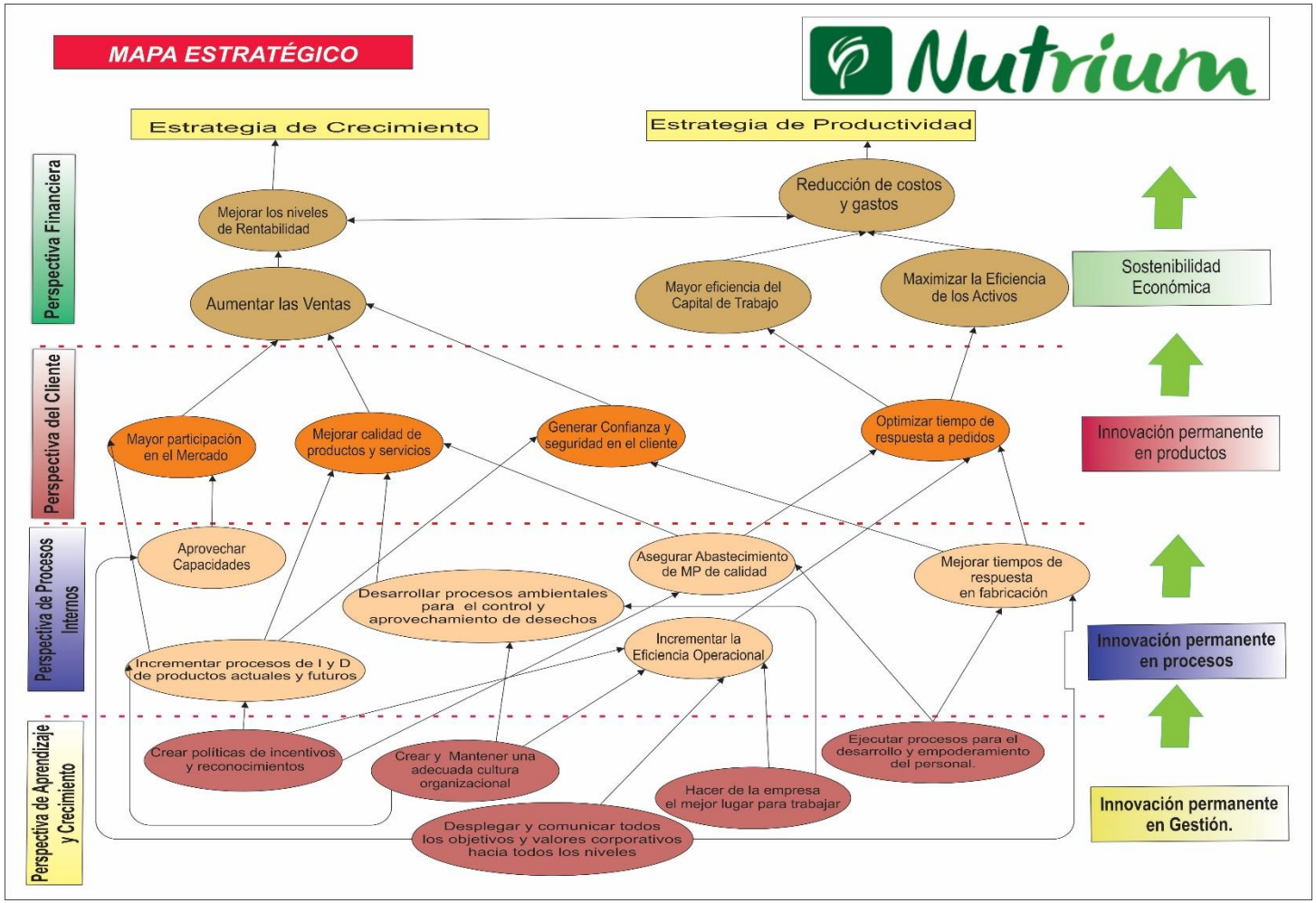
- Ejecutar procesos para el desarrollo y empoderamiento del personal (Capacitaciones y retroalimentación).
- Hacer de Nutrium el mejor lugar para trabajar.
- Crear y mantener una cultura organizacional adecuada que caracterice al trabajador Nutrium.
- Desplegar y comunicar todos los objetivos y valores corporativos hacia todos los niveles (Desde la parte estratégica hasta la parte operativa).
- Crear políticas de incentivos y reconocimientos laborales (para los grupos de trabajo e individualmente).

## 10.3 MAPA ESTRATÉGICO.

Teniendo definidos los objetivos estratégicos por cada perspectiva, se procede a la elaboración del mapa estratégico, el cual resume de manera gráfica el plan estratégico de la compañía, haciendo más fácil el proceso de interpretación y de divulgación, creando de esta manera alineación y compromiso de todos los integrantes de la organización, pues allí todos se sienten identificados y por supuesto se denota el grado de afinidad con la misión y la visión propuesta. Por ende, mediante éste gráfico, se resume todo lo elaborado anteriormente, pues se evidencia sinergia en todo el trabajo, desde la necesidad del conocimiento de la empresa (evaluación de factores externos e internos) hasta la creación de objetivos estratégicos e indicadores alineados con cada objetivo y que realmente le apuntaran al ámbito gerencial (Mando estratégico). Así mismo, es importante mencionar que el mapa es la base para realizar el correcto despliegue de los indicadores para todos los mandos de la organización (Tácticos y Operativos).

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, a continuación se presenta el mapa estratégico para la compañía objeto de estudio, en el cual se visualiza con claridad los objetivos estratégicos por perspectiva, donde también se identifican fácilmente las relaciones de causa y efecto entre los objetivos de una perspectiva con otra, entendiendo que una empresa es un sistema y por lo tanto no debe haber desagregación de ninguna parte sino que por el contrario todo está estrechamente relacionado:

**Figura 8. Mapa Estratégico**




Fuente: Los autores

# 11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Una vez definidos los objetivos estratégicos y que estos estén ligados con el pilar (palabra clave) definido por cada perspectiva, se procede a la creación de indicadores netamente estratégicos (Gerenciales) que mediante su medición y control se pueda corroborar el cumplimiento de una meta esperada; para ello también se definen una serie de estrategias, las cuales serán el mecanismo o el medio a través del cual se proyecta cumplir con los objetivos y metas esperadas; sin embargo, para efectuar las estrategias se requiere de actividades puntuales.

Para el caso puntual, siempre se tuvo muy buena comunicación y acercamiento con los directivos de la organización, donde siempre se expusieron los avances, se aclararon dudas y principalmente se retroalimentó constantemente, todo esto con la clara finalidad de crear un BSC que realmente fuera útil y cumpliera con los objetivos del proyecto.

Para el caso del BSC que se presenta a continuación se contó con el aval de la empresa, donde manifestaron su interés para implementarlo y cumplir con las expectativas del plan estratégico, pues es una empresa con muchas oportunidades de crecimiento, ya que los productos que se elaboran tienen muy buen nivel de demanda a nivel nacional e internacional, por lo que se requiere la optimización e innovación en muchos procesos y a éste tema le apuntan las 4 perspectivas (Estrategias de crecimiento y estrategias de productividad).

## Cuadro 33. BSC Perspectiva Financiera

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo Principal: ***Maximizar el Valor de los Accionistas, cumpliendo con sus expectativas.*** | | | | | | | | | |
| **Objetivos Estratégicos** | **Indicadores** | | | | | | **Inductor (Estrategia)** | **Iniciativa Estratégica (Programas, Planes, acciones)** | **Responsable** |
| | **Nombre** | **Descripción** | **Fórmula** | **UMB** | **Meta** | **Periodicidad** | | | |
| **Mejorar los niveles de Rentabilidad.** | ***EBITDA*** | Constituye un indicador aproximado de la capacidad de una empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva | UOAII + Depreciaciones + Amortizaciones | $ | | | Reducción de costos y gastos | Realizar análisis detallado de la cadenada de Valor (Aplicar Técnica VSM) | |
| | ***EVA*** | Es el importe que queda en una empresa una vez cubiertas la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima proyectada o estimada. | UODI - (Activo neto financiado * Costo de capital) | $ | | | Aumentar las Ventas | Innovación en productos, fortalecer las campañas que permiten llegar a clientes potenciales | |
| | ***ROE*** | Capacidad del patrimonio para producir utilidades. Cada peso invertido en el patrimonio cuanto genera de utilidad neta | (Utilidad neta / patrimonio) x 100 | % | | | | Participar de los eventos macro a nivel nacional e internacional, donde asistan grandes empresas que requieren productos elaborados a partir de frutas para sus procesos. | |
| **Maximizar la eficiencia de los activos** | ***ROA*** | Capacidad del activo para producir utilidades. Cada peso invertido en el activo total cuanto genera de utilidad neta | (Utilidad neta / activo total) x 100 | % | | | Realizar estudio de métodos y tiempos | Análisis y mejora basados en TOC (Repotenciación de equipos, análisis de capacidades, etc.) | |
| | | | | | | | | Programación adecuada de paros de máquinas (mantenimientos, limpiezas de máquinas, etc.) | |
| | | | | | | | | Planes de acción (Solución de causas raíz de un problema) y retroalimentación. | |
| **Mejorar la eficiencia del capital de trabajo** | ***Ciclo de Caja*** | Indica el tiempo que toma a la compañía en convertir sus actividades en dinero | Periodo prom cobro + periodo prom Inv - Período prom pago | Días | | | Optimizar procesos de negociación (Clientes y Proveedores) | Aplicar descuentos (Nivelados) a clientes por pronto pago | |
| | | | | | | | | Encontrar "Un punto óptimo" para el tiempo de pago a proveedores (Sin perder poder de negociación) | |
| | | | | | | | Optimizar los niveles de Inventarios. | Mejorar la comunicación entre áreas relacionadas con la gestión de Inventarios (Compras, Mercadeo y ventas, almacenes y producción) | |

Fuente: Los autores

## Cuadro 34. BSC Perspectiva del Cliente

| PERSPECTIVA DEL CLIENTE | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo: Satisfacer las necesidades y expectativas de clientes e interesados, entablando buenas relaciones comerciales.** | | | | | | | | | |
| **Objetivos Estratégicos** | **Indicadores** | | | | | | **Inductor (Estrategia)** | **Iniciativa Estratégica (Programas, Planes, acciones)** | **Responsable** |
| | **Nombre** | **Descripción** | **Fórmula** | **UMB** | **Meta** | **Periodicidad** | | | |
| **Ganar mayor participación en el mercado.** | **% Ventas a nuevos clientes** | Indica el volumen de ventas realizadas por concepto de Clientes Nuevos. | (Total ventas nuevos clientes / ventas totales) x 100 | % | | | Incrementar el volumen de ventas | Participar de eventos macro, donde asistan represantes de grandes compañías que en sus procesos requieran nuestros productos. | |
| | | | | | | | Adquirir nuevos clientes | Aprovechar las TICS (plataformas en internet para ofrecer el portafolio, etc.) | |
| | **Cuota de Mercado** | Permite identificar en qué proporción la compañía participa del mercado total en su sector o industria. | (Ventas Netas de la empresa / Total Ventas de la industria ) x 100 | % | | | Lograr la fidelidad de los clientes | Implementar un CRM | |
| **Ofrecer productos y servicios de excelente calidad** | **Pedidos Cumplidos** | Determina la proporción de las entregas que se realizaron comparándolas con el total de pedidos recibidos en el período. | (Valor o unidades pedidos entregados / valor o unidades vtas facturadas) x 100 | % | | | Mejorar las relaciones y comunicación con clientes | Poseer suficientes y adecuados recursos (humano, equipos-Tecnología) que garanticen productos en óptimas condiciones | |
| | **% de Devoluciones** | Indica la proporción de productos devueltos o rechazados por los clientes. Sirve para mejorar en los procesos y en la distribución. | [Total Devoluciones/ Total entregas ] x 100 | % | | | Garantizar calidad en procesos industriales y logísticos | Mejor aprovechamiento de las TICS | |
| | | | | | | | | Mejor control y seguimiento a los sistemas de Gestión | |
| **Optimizar el tiempo de respuesta en entrega de pedidos** | **Eficacia en el tiempo de entrega** | Determina el grado de cumplimiento de las entregas en cuanto a la fecha de entrega real comparada con la fecha de entrega solicitada por el cliente | ∑(Lead Time real / Lead Time pactado) x 100 | % | | | Mejorar el servicio, cumpliendo con las fechas de entrega | Realizar buenos procesos de negociación (pactar fechas que sean cumplibles) | |
| | | | | | | | Mejorar la comunicación entre las áreas relacionadas | Formación de grupos multidisciplinarios. | |

Fuente: Los autores

## Cuadro 35. BSC Perspectiva de procesos internos

| PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo:** ***Ejecutar procesos eficientes, eficaces y productivos, generando valor en la compañía.*** | | | | | | | | | |
| **Objetivos Estratégicos** | **Indicadores** | | | | | | **Inductor (Estrategia)** | **Iniciativa Estratégica (Programas, Planes, acciones)** | **Responsable** |
| | **Nombre** | **Descripción** | **Fórmula** | **UMB** | **Meta** | **Periodicidad** | | | |
| **Incrementar la eficiencia Operacional** | **Eficiencia Operacional** | Indica el tiempo real de producción (tiempo que agrega valor) | Tiempo total de producción-tiempo de paradas – tiempo de reparaciones. | Horas | | | Aumentar el rendimiento en los procesos | Realizar mejores programaciones de la producción | |
| | | | | | | | Efectuar estudio de métodos y tiempos | Fortalecer el trabajo en equipo | |
| | | | | | | | | Programas de mantenimientos preventivos. | |
| **Asegurar el abastecimiento de Materias Primas.** | **Aprovisionamiento de MP** | Permite el conocimiento de la proporción de fruta procesada por concepto de gestión propia de la empresa (alianzas o propiedad) | (Kgs Total de fruta producto de alianzas o propia / Kgs Total fruta Procesada) x 100 | % | | | Poseer cultivos de árboles frutales en zonas aledañas | Alquilar terrenos para la siembra de frutas. | |
| | | | | | | | Fomentar el cultivo de frutas en zonas aledañas | Programas con entes gubernamentales y campesinos de la zona. | |
| **Incrementar los procesos de I y D de productos actuales y nuevos desarrollos.** | **Innovación** | Mide el porcentaje de ejecución de las propuestas o ideas enfocadas a la innovación de productos, procesos y servicios en un periodo de tiempo. | # de ideas ejecutadas como proyectos de ID/ # de ideas para innovación generadas | % | | | Innovación y desarrollo de nuevos productos y mejoramiento de los actuales | Beneficios y reconocimientos a personas con ideas innovadoras | |
| | **Productos Nuevos** | Indica la cantidad de nuevos desarrollos (nuevos productos) que han sido lanzados en cierto período de tiempo. | Total Productos Actuales - Total productos período anterior | # | | | | Realizar estudios de diseños de acuerdo a las necesidades actuales o creadas de los clientes | |
| **Desarrollar procesos ambientales para el control y aprovechamiento de desechos (RSE)** | **Agua tratada en la PTAR** | Permite conocer la cantidad agua tratada a través de la PTAR, mitigando así el impacto ambiental. | Total M3 de agua tratadas por período | M^3 | | | Realizar Vigilancia y control de los Sistemas de Gestión | Disponer de personal capacitado. | |
| | **Desechos orgánicos aprovechados** | Indica el volumen de desechos de frutas aprovechados para fines productivos y que impacten positivamente a la conservación del medio ambiente. | (Cantidad en kg de desechos aprovechados / Total kg desechos) x 100 | % | | | | Alianzas con empresas que procesen abonos orgánicos | |

Fuente: Los autores

## Cuadro 36. BSC Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

| PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo: Contar con un personal orientado e identificado con la misión, visión y valores corporativos de la compañía que velen por una cultura de mejoramiento y desarrollo sostenible | | | | | | | | | |
| Objetivos Estratégicos | Indicadores | | | | | | Inductor (Estrategia) | Iniciativa Estratégica (Programas, Planes, acciones) | Responsable |
| | Nombre | Descripción | Fórmula | UMB | Meta | Periodicidad | | | |
| Ejecutar procesos para el desarrollo y empoderamiento del personal | Participación a las Capacitaciones | Mide el porcentaje de participación de los empleados a las capacitaciones brindadas por la organización | (# Personas que asistieron / Total personas convocadas) x 100 | % | | | Incentivar la capacitación permanente de los Dirigentes y empleados | Exigir la asistencia a capacitaciones, demostrando la importancia de estas | |
| | | | | | | | | Aprovechar las inducciones para crear y transmitir cultura. | |
| Hacer de Nutrium el mejor lugar para trabajar. | Clima Laboral | Permite conocer el grado de satisfacción del trabajador respecto a su entorno y condiciones laborales. | Aplicar estudio o encuesta de Clima Organizacional | | Realizar medición de Clima laboral para el año 2.018 | | Generar satisfacción y felicidad de todo el personal | Actividades que mejoren las relaciones personales y fomenten la unión (deporte, lúdicas, etc.) | |
| | | | | | | | | Capacitaciones donde se recalquen los valores corporativos | |
| | | | | | | | | Crear políticas de incentivos y reconocimientos laborales (Educativos, salariales, de diversión, etc.) | |
| | Accidentes Laborales | Permite conocer el grado de seguridad y bienestar integral que la empresa le puede brindar al trabajador. | # Accidentes Laborales en cierto período de tiempo | # | Cero accidentes | | Garantizar espacios adecuados para el trabajo. | Vigilancia y control al sistema de SST, realización de actividades lúdicas y deportivas | |
| Crear y mantener una cultura organizacional adecuada que caracterice al trabajador Nutrium. | Cultura Organizacional | Permite conocer los valores, creencias y entendimientos que los integrantes de la organización tienen en común. | Aplicar estudio que permita definir la cultura que caracterice al trabajador de NUTRIUM. | | Realizar medición de Cultura Laboral para el año 2.018 | | Creación de un gobierno corporativo. | Selección de personal idóneo para formar parte del gobierno, realizar seguimiento al cumplimiento de parámetros de comportamiento dfinidos | |
| | | | | | | | Creación de equipos multidisciplinarios que profesen por una cultura abierta | Velar por la adecuada comunicación y retroalimentación, y recalcar los valores corporativos | |

Fuente: Los autores

# 12. CONCLUSIONES

Sin duda, la realización de un trabajo como el diseño y construcción de un BSC es un verdadero reto, pues realmente se conoció y se profundizó sobre temas estratégicos y de actualidad, que direccionan a una compañía hacia el éxito desde todas las ópticas (perspectivas); además es un reto porque la empresa siempre manifestó el interés y la necesidad de hacer un buen trabajo que en realidad les fuera de utilidad y con base al cual puedan comunicar las estrategias, alinear y encaminar a los departamentos hacia el mismo objetivo (misión y visión), realizar mediciones que fueran las que en realidad aplicaban para el caso puntual y no sacar los indicadores de un BSC general, hacer seguimiento y así mismo ejecutar las estrategias y actividades planteadas para el cumplimiento de las metas presupuestadas. De igual forma, se adquirieron diversos conocimientos sobre lo que son las realidades del campo empresarial y la forma en que se opera; también es interesante indagar y aplicar la normatividad vigente para la presentación de trabajos de grado, pues se adquieren habilidades de escritura y de formulación de proyectos.

Siguiendo con lo anterior, se hace necesario concluir por cada capítulo desarrollado, con la finalidad de corroborar el cumplimiento de los objetivos planteados y así mismo analizar algunos resultados:

- Se hizo estrictamente necesario el análisis y valoración de la misión, visión y valores de la compañía, pues son las bases fundamentales para la construcción de un adecuado Balanced Scorecard, ya que son la clara representación del plan estratégico y lo que identifica y alinea a todas las áreas hacia un mismo objetivo. Por ende, se realizaron una serie de pasos para evaluar si la misión y visión actual eran adecuados y determinar si en realidad eran motivadoras e incluían a todas las partes interesadas (Stakeholders) del negocio, obteniendo como resultado que se debían replantear estos dos aspectos fundamentales para tener un óptimo direccionamiento, para lo cual se proceden a realizar las propuestas de manera estratégica e incluyendo pilares claves por cada perspectiva y que a su vez relacionaran a los Stakeholders, donde a su vez se tuvo la aprobación de la organización para su implementación. Por su parte, no fue necesario reestructurar los valores corporativos, pues estos están correctamente definidos y se ajustan a la nueva misión y visón organizacional.

- Es importante mencionar que en cuanto a la propuesta de valor, la empresa le apuesta y seguirá apostándole a la diversidad en el portafolio (Variedad de productos y sabores), lo cual es atribuido a la variedad de frutas que se

procesan, ya que éste ha sido el factor diferenciador en el mercado y lo cual les ha facilitado llegar a los cinco continentes, generando satisfacción a los diferentes tipos de clientes. Éste análisis fue resultado de un muy buen estudio de factores (Internos y externos) que se realizó con diversas herramientas que permitieron conocer el funcionamiento organizacional y conocer situaciones propias del macro y micro-entorno y factores de carácter interno. Por su parte, las principales herramientas utilizadas fueron: El análisis PESTEL que permitió identificar factores del macro entorno que están sucediendo o se proyecta sucederán (Basados en fuentes confiables) a nivel nacional e internacional y que de alguna u otra manera tienen incidencia en los resultados que se esperan para la industria; también se utilizó el Diamante competitivo, a través del cual se describieron una serie de factores que son determinantes para obtener ventaja competitiva como empresa procesadora de frutas y también se realizó un análisis interno, mediante la identificación de factores críticos de éxito y de una evaluación interna; teniendo los resultados más relevantes en cuanto al estudio del macro y micro-entorno y de los aspectos internos, se procedió a condesarlos en una matriz DOFA, donde se clasificaron en debilidades y fortalezas (internos) y fortalezas y amenazas (externos). Por último, se diseñaron las estrategias, cruzando un aspecto interno con uno externo a fin de eliminar o mitigar los puntos negativos y aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas.

- Una vez conocido el funcionamiento de la compañía, replanteada la misión y visión e identificados los factores externos e internos, se procedió a la definición de objetivos estratégicos (5 de carácter financiero, 4 para la perspectiva de los clientes, 6 para los procesos internos y 5 para aprendizaje y crecimiento), los cuales y como su nombre lo indica están alineados con los pilares claves diseñados por cada perspectiva y por supuesto con la misión y la visión, haciendo énfasis a la sinergia organizacional y al estricto cumplimiento del plan estratégico, contando siempre con el acompañamiento, asesoría y aceptación de la gerencia de Nutrium S.A.S

- Siguiendo con la estructura, se hizo imprescindible la elaboración del mapa estratégico, mediante el cual se resume el plan a mediano y largo plazo diseñado para la compañía, donde se presentan los objetivos definidos por cada perspectiva y se identifican las relaciones de causa-efecto de uno con otro u otros, notándose con claridad la sinergia que debe existir entre los diferentes departamentos y la necesidad de incluir a los grupos de interés. Así mismo, el mapa se convierte en la forma más eficaz para la divulgación y el despliegue de la estrategia hacia todos los niveles de la organización.

- En definitiva, todo el trabajo se resume en la definición de indicadores estratégicos por cada perspectiva, los cuales apoyarán directamente el cumplimiento de los objetivos planteados, los cuales a su vez están alineados con la misión y visión corporativa. Por su parte, mediante la constante medición (De acuerdo a la periodicidad definida por la empresa) se buscará el control y se deben implementar estrategias (Inductores) cuya base es la realización de actividades y/o acciones para contrastar con la meta y así mismo tener las bases para establecer planes de acción, alternativas de mejora y replanteamiento o inclusión de actividades. En este punto es de recalcar también el continuo acompañamiento y asesoría del personal de la compañía, con la finalidad de entregar un trabajo que fuera útil y se pudiera ejecutar.

- Asimismo es clave recalcar que no se incluyeron metas, periodicidad en la medición y responsables para cada indicador propuesto en cada perspectiva del BSC, puesto que siempre se siguieron las normatividades y sugerencias de la organización en cuanto a manejo y divulgación de información que consideraran exclusivos para manejo interno.

## 13. RECOMENDACONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BSC

Sin duda, se hace necesario describir de manera breve la metodología adecuada para la implementación del Balanced Scorecad, para lo cual se requiere la conformación de un comité que involucre todas las áreas de la empresa a fin de facilitar la socialización de la misión, la visión, los objetivos y las estrategias. Este comité será el encargado de velar por el buen funcionamiento y la actualización de la herramienta.

Para la puesta en marcha de la herramienta se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Introducción de la plataforma de indicadores del Balanced Scorecad: El primer paso es incluir la plataforma en los sistemas de información y comunicación internos de la empresa.

2. Capacitación del equipo de trabajo: Durante esta etapa se debe instruir al equipo sobre los beneficios que trae para la organización la correcta utilización de esta herramienta y el funcionamiento de la plataforma.

3. Asignación de responsables: para garantizar la eficiencia de la evaluación y control de cada indicador es necesario asignar un responsable que este directamente relacionado con el área de acción del indicador.

4. Actualización de las metas: Inicialmente se han definido las metas, sin embargo, estas deben evaluarse de forma periódica verificando su nivel de cumplimiento.

5. Evaluación y mejoramiento continuo: Se deben realizar reuniones para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, tomar decisiones o definir planes de acción para lograr el mejoramiento.

También es importante recalcar que el BSC se debe desplegar hacia todas las áreas de la compañía, por lo que en cada departamento en particular deben tener sus indicadores tanto tácticos como operativos que en conjunto apunten al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el CMI, siendo fundamental la divulgación y control de los indicadores en las reuniones definidas y donde se definan planes de acción para cumplir con la meta propuesta o para el replanteamiento de la meta cuando las condiciones o situaciones organizacionales así lo requieran.

## 14. BIBLIOGRAFÍA


- ALTA GESTIÓN EMPRESARIAL. [Anónimo], [en línea]. Disponible en: http://www.altagestion.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=133.

- ARIAS AMAYA, Ramiro y AYALA RUIZ, Eduardo. Apuntes de clase. Gerencia de mercadeo: ciencias económicas y administrativas [en línea]. Disponible en: http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc094.htm

- BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasa de cambio representativa del mercado (TRM): Serie histórica. [En línea]. Disponible en: http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano/1.1%20TRM%20-%20Disponible%20desde%20el%2027%20de%20noviembre%20de%201991/1.1.1%20Serie%20historica&Options=rdf.

- BELTRÁN JARAMILLO, Jesús M. y MEDINA, Miguel A. Implementación del Balanced Scorecard en la Terminal de Transporte S.A. En: Revista de tecnología [en línea]. Volumen 7, número 2 (Julio-Diciembre de 2008). Disponible en: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista_tecnologia/volumen7_numero2/implementacion_balanced_scorecard7-2.pdf.

- COLOMBIA. INVIMA. Decretos y resoluciones relacionados con entidades productoras de alimentos y bebidas [en línea]. Disponible en: https://www.invima.gov.co/

- COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Calidad e inocuidad de los alimentos [en línea]. Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/inocuidad-alimentos.aspx

- DICCIONARIO MANUAL DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Conservación [en línea]. Disponible en: http://es.thefreedictionary.com/conservaci%C3%B3n.

- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Edición del Tricentenario [en línea]. Disponible en: http://dle.rae.es/?id=DgIqVCc

- EQUIPOS Y LABORATORIO DE COLOMBIA S.A.S. Qué son los grados brix [en línea]. Disponible en: http://www.equiposylaboratorio.com/sitio/contenidos_mo.php?it=1303.

- EL TABLOIDE. Tuluá en franco crecimiento. [En línea]. < http://www.eltabloide.com.co/tulua-en-franco-crecimiento/ >

- FRED R. Conceptos de Administración Estratégica, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2003. 368 p. ISBN 970-26-0427-3.

- GRUPO SGS. Certificación del estándar de seguridad y calidad alimentaria [en línea]. Disponible en: http://www.sgs.co/es-ES/Agriculture-Food/Food/Transportation-Logistics-and-Trade/GFSI-Certification/Safe-Quality-Food-Standard-SQF-Certification.aspx.

- GRUPO HRS. Fundamentos del envasado aséptico [en línea]. Disponible en: http://www.hrs-heatexchangers.com/es/recursos/fundamentos-del-envasado-aseptico.aspx

- HERNÁNDEZ, Esteban. La historia de la contabilidad [en línea]. Disponible en: http://aeca.es/old/comisiones/historia/lahistoriadelacontabilidad.htm

- HIDALGO FARÍAS, María Pamela; MARTÍNEZ SEGURA, Alexi Janeth y TERÁN TORRES, Delia Patricia. Tópico de graduación: Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos. Tesis de grado Ingeniero en auditoría y control de gestión especialización: Calidad de procesos. Guayaquil (Ecuador): Escuela superior politécnica del litoral. Instituto de ciencias matemáticas, 2008. 301p.

- IBARRA MARES, Alberto. Desarrollo del análisis factorial multivariable aplicado al análisis financiero actual: Algunos antecedentes sobre la evolución de ratios [en línea].Disponible en:

http://www.eumed.net/librosgratis/2010a/666/ALGUNOS%20ANTECEDENTES%20SOBRE%20LA%20EVOLUCION%20DE%20RATIOS.htm

- INDICADORES DE GESTIÓN [Anónimo], [en línea]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Bogotá D.C: ICONTEC, 2008. 38p. NTC 5613.

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá D.C: ICONTEC, 2008. 41p. NTC 1486.

- KAPLAN, Robert y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard. Barcelona España, Gestión 2000, 2003.

- LÓPEZ, Carlos. El Balanced Scorecard, BSC. [En línea]. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm

- MONTOYA, César A. El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa: Perspectiva de procesos internos. En: Revista Científica "Visión de Futuro" [en línea]. No. 15 (Julio-Diciembre de 2011). Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003 ISSN 1669-7634

- MUÑIZ, Luis y MONFORT, Enric. Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral. España, Gestión 2000, 2005.

- NUTRIUM S.A.S. Descripción de productos [en línea]. Disponible en: http://projugos.com/?s=pulpa

- PRODUCTIVIDAD UNIDAD 1 [Anónimo], [en línea]. Disponible en: https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Productividad-Unidad-1/665512.html.

- REVISTA DINERO. [Anónimo], Más allá de los indicadores: El BSC tropical [en línea]. 2005. Disponible en: http://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/mas-alla-indicadores/30516

- RINCÓN, Rafael D. Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su Definición. En: Revista Universidad Eafit. [en línea]. Volumen 34, número 111 (1998). Disponible en:<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>

- SÁNCHEZ, Jesús y PÁEZ, Xiomara. Sistema Balanceado de Indicadores, Balanced Scorecard como Sistema de Gerencia Estratégica. Venezuela, NRG Consultores C.A., 2008.

- SUPERINTENDECIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Histórcio TRM para estados financieros. [En línea]. Disponible en: https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=9332

- VASQUEZ MORALES, Edgar Augusto. COMPETITIVIDAD EN LA LOGÍSTICA DE EXPORTACIONES DE FRUTAS COMERCIALES EN COLOMBIA. [en línea]. Disponible en: http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13861/2/VasquezMoralesEdgar2014.pdf

- VOGUEL, Mario H. Balanced Scorecard Ejemplo en un Caso Real [en línea]. Disponible en: http://www.tablerodecomando.com/lkj484dl4lo/