

Plan estratégico para la empresa distribuidora Juan Rivera 1

Marly Ximena Rivera Riveros

**Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C
2021**

Plan estratégico para la empresa distribuidora Juan Rivera 1

Marly Ximena Rivera Riveros

Director

Carlos Julio Castañeda

Trabajo de grado para optar al título de Administradora de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C

2021

Dedicatoria

Este proyecto va dedicado primeramente a Dios quien ha sido la luz de guía y fuerza para poder continuar con todo este proceso educativo, de igual manera a mis padres por su sacrificio y esfuerzo por darme una carrera para mi futuro y creer en mi capacidad, pues con su amor, paciencia y dedicación me apoyaron incondicionalmente para poder terminar con este largo camino de aprendizaje. A mí amado hijo Yuseth por ser mi fuente de motivación, mi motor para poder superarme más y así tener un mejor futuro. A mis hermanos y de más familia en general por el apoyo que siempre me brindaron en el transcurso de mi carrera universitaria.

Marly Ximena.

Agradecimientos

Mi sincero agradecimiento a la universitaria Agustiniiana por permitirme ser parte de ella para poder estudiar mi carrera, así como a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos.

Agradezco también a mi asesor, Carlos Julio Castañeda por su dedicación y profesional orientación, por sus aportes académicos para mi formación profesional, guiándome durante el desarrollo del proyecto.

Mi agradecimiento también va dirigido al representante legal de la empresa Distribuidora Juan Rivera 1 Marco Aya por haber aceptado realizar mis pasantías en tan grandiosa empresa donde aprendí muchas cosas y di mis aportes adquiridos durante todo este tiempo de mi formación académica.

Resumen

En el presente informe de pasantía se realiza un diagnóstico de las estrategias administrativas y de los procesos de producción de la Distribuidora Juan Rivera 1, la cual busca la oportunidad de consolidar el actual mercado y opciones más seguras para la expansión a nuevas líneas de negocio. Para el logro de los objetivos propuestos se realizó la redefinición de su estructura organizacional y la definición de la misión, visión, políticas, valores, principios y objetivos para la organización, y de igual manera definieron e implementaron indicadores de gestión para sus procesos productivos, concluyéndose la importancia de la implementación de los indicadores de gestión diseñados, los cuales contribuyen al mejoramiento de los procesos productivos, con más altos niveles de calidad, permitiendo además el ensanchamiento y apertura a nuevas líneas de producción bajo parámetros de calidad de procesos y el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura y de condiciones de bioseguridad que pueden ayudar a que la empresa logre obtener el registro Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA y posiciones de este modo sus productos en mejores niveles comerciales.

Palabras Clave: plan estratégico; diagnóstico organizacional; matriz FODA.

Tabla de contenidos

Resumen.....	5
Lista de tablas.....	8
Lista de figuras.....	9
Introducción.....	10
Capítulo 1. Ubicación del Problema a Trabajar en la Pasantía.....	12
Caracterización de la Empresa.....	12
Pre-diagnostico preliminar.....	12
Diagnóstico.....	14
Descripción del problema.....	17
Formulación de los Objetivos.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Diseño Metodológico.....	18
Diseño.....	18
Tipo de investigación.....	18
Instrumentos y técnicas de recolección de la información.....	18
Marcos de referencia.....	19
Marco teórico.....	19
La empresa de familia.....	19
Sistema de gestión <i>Balanced Scorecard</i>	23
Estrategia organizacional.....	29
Sistema de indicadores de gestión.....	32
Marco de antecedentes de investigación.....	35
Capítulo 2. Resultados de la pasantía.....	38
Análisis de Resultados.....	38
Capítulo 3. Plan de Implementación.....	46

Propuesta de Planeación Estratégica: Nuevos Procesos Productivos Orientados a la Ampliación del Mercado.....	46
Principios y Valores.....	46
Visión.....	47
Misión.....	47
Diagnóstico DAFO.....	48
Propuesta de las Estrategias a Trabajar.....	50
Objetivos Estratégicos.....	51
Objetivos Tácticos.....	52
Propuesta de Indicadores de Gestión.....	54
Plan de Acción según cronograma.....	56
Propuesta de definición de Cargos y Funciones.....	56
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	62
Referencias.....	63

Lista de tablas

Tabla 1. Formulario de entrevista sobre aspectos de direccionamiento estratégico.	
13	
Tabla 2. Formulario de entrevista sobre aspectos del microentorno con base en el modelo de las Cinco Fuerzas propuesto por Porter.....	15
Tabla 3. Aplicación de la matriz DAFO.....	48
Tabla 4. Determinación financiera de la implementación de la propuesta de planeación estratégica para Distribuidora Juan Rivera 1.....	51
Tabla 5. Indicadores de gestión para la función de producción.....	54
Tabla 6. Indicadores de gestión para la estrategia de posicionamiento comercial y de marketing.....	55
Tabla 7. Plan de acción según cronograma.....	56
Tabla 8. Funciones e indicadores de logro o desempeño según cargo.....	57

Lista de figuras

Figura 1. Esquema diagnóstico de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	14
Figura 2. Modelo de tres círculos de la empresa familiar propuesto por Davis, Gerksick y Hampton.....	20
Figura 3. Roles o participación en la empresa familiar.....	21
Figura 4. Esquema del sistema de gestión <i>Balanced Scorecard</i>	26
Figura 5. Proceso de planeación estratégica.....	30
Figura 6. Ciclo PHVA.....	34
Figura 7. Esquema de roles o participación en la Distribuidora Juan Rivera 1 según el modelo de Davis Gerksick en Garzón & Ibarra (2012).....	39
Figura 8. Reunión de trabajo diagnóstico con gerente de la organización.....	41
Figura 9. Registro fotográfico de proceso de lavado de la papa.....	42
Figura 10. Registro fotográfico de proceso de preselección de la papa.....	43
Figura 11. Registro fotográfico de bodegaje de la papa.....	44
Figura 12. Registro fotográfico de embalaje para transporte y entrega de la papa. 45	
Figura 13. Propuesta de mapa estratégico según <i>Balanced Scorecard</i>	53
Figura 14. Organigrama.....	57

Introducción

Las organizaciones tienen dos componentes básicos. De una parte, su estructura y de otra, los flujos de información. Fruto de la combinación de estas dos dimensiones se estructuran diferentes esquemas organizacionales (Mintzberg, 2005).

La estructura, componente estático de las organizaciones, introduce división y especialización del trabajo, demandando procesos de coordinación y convergencia (Mintzberg, 2005).

Funcionalmente también, las organizaciones crean flujos de información y establecen particulares formas de relación, tanto en su interior como con otras compañías. Los flujos de información permiten la integración e interrelación organizacional, surgiendo sistemas de autoridad y control, estrategias de planeación y mecanismos para la toma de decisiones, definiendo de esta forma roles, y también sistemas de comunicación formal e informal.

El surgimiento y consolidación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la globalización de la economía, han llevado a que las organizaciones se vean abocadas a mayores niveles de competencia, debiendo adoptar para su supervivencia nuevos modelos, tanto de estructura como de funcionamiento, en los que se imponen cada vez más complejas estructuras de colaboración y dinámicas de coordinación de los flujos de información.

En este contexto, como lo advierte Porter (2011), es preciso distinguir entre eficacia operacional respecto de estrategia. Ciertamente que con la búsqueda de eficacia traducida en el logro de productividad, calidad y velocidad se ha consolidado una extraordinaria cantidad de herramientas y técnicas de gestión con las que se logran impresionantes mejoras operacionales, sin embargo, la eficacia operacional no es suficiente para lograr que las ventajas de rentabilidad sean sustentables. Se requiere además de la estrategia.

En palabra de Michael Porter, en Fano (2015, s/p), "Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado". De igual forma, para el referido autor, estrategia

es “huir” de la competencia, para defender la rentabilidad y el crecimiento como empresa. Estrategia es, además, “explorar” nuevas formas de competir que aporten a la oferta de la organización, mayor valor en los ojos de los clientes, que el que perciben en las organizaciones competidoras. En una palabra, estrategia se refiere a diferenciación, pero no cualquier diferenciación cuenta.

En este contexto, la Distribuidora Juan Rivera 1 busca la oportunidad de consolidar el actual mercado y opciones más seguras para la expansión a nuevas líneas de negocio a partir de la implementación de criterios de planeación estratégica mediante una redefinición de su estructura organizacional y definir con claridad la misión, visión, políticas, valores, principios y objetivos para la organización, y de igual manera definir e implementar indicadores de gestión para sus procesos productivos.

A partir de un diseño metodológico no experimental y una investigación de tipo descriptivo, en la fase diagnóstica se recurre a la revisión documental y de registros contables o de formatos administrativos y a la observación directa de las condiciones físicas de la empresa, de la planta y de los procesos de producción. Como segunda técnica se diseñó un instrumento que recoge información general sobre la estructura y desempeño de las funciones de la organización, en atención a los componentes del proceso administrativo.

Como resultado de la fase diagnóstica se encuentra que la producción de las nuevas líneas de procesados de papa se realiza en condiciones precarias de higiene, de equipos y utensilios adecuados y no se cuenta con registros sobre inventarios, rotación y vencimiento de materias primas, manejo de desechos o empaque, embalaje y transporte.

El plan de implementación comprende, además de una definición de la misión, visión y objetivos de la organización, inexistentes actualmente, el diseño de indicadores de gestión para los procesos de producción. Finalmente se aplica la Matriz DAFO, la cual ofrece pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos con anterioridad.

Las conclusiones destacan la importancia de la implementación de los indicadores de gestión diseñados, los cuales contribuyen al mejoramiento de los procesos

productivos, con más altos niveles de calidad, permitiendo además el ensanchamiento y apertura a nuevas líneas de producción bajo parámetros de calidad de procesos y el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura y de condiciones de bioseguridad que pueden ayudar a que la empresa logre obtener el registro INVIMA y posiciones de este modo sus productos en mejores niveles comerciales.

Capítulo 1. Ubicación del Problema a Trabajar en la Pasantía

Caracterización de la Empresa

La empresa objeto de estudio es la Distribuidora Juan Rivera 1, que inició sus actividades a comienzos del año 2006, por lo cual ya cuenta con más de 14 años de presencia y trayectoria en el mercado.

La empresa se especializa en el comercio y distribución de papa, como la papa pastusa, papa sabanera, papa criolla y la especialidad de la empresa, la denominada papa R-12. Con el transcurso de los años la empresa incorporó nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer a sus clientes una solución integral a sus necesidades, como es el caso de algunas líneas de procesados de papa en diferentes presentaciones.

- Antigüedad de la empresa: enero de 2006. En 2012 fallece su fundador y cambia de razón social y de ubicación. Actualmente se ubica en la calle 49 N° 11-06 barrio León XIII Soacha Cundinamarca
- Tamaño de la empresa: Tanto por monto de activos como por número de empleados se clasifica como microempresa. Activo total reportado: 107,560.000. N° de empleados: 8.
- Actividad económica: 4721 comercio al por menor de productos agrícolas para el consumo en establecimientos especializados.

- Ventas mensuales: son aproximadamente de \$35.000.000
- Descripción de cargos: Un administrador, una secretaria, tres conductores, tres operarios de bodega.

Pre-diagnostico preliminar

Para la realización de un primer acercamiento diagnóstico se aplicó un formulario de entrevista, que, respondido por el representante legal, permite identificar los factores a potencializar o mejorar.

Tabla 1. Formulario de entrevista sobre aspectos de direccionamiento estratégico.

Aspectos a consultar	Opción de respuesta Sí/No	Observaciones
¿La empresa cuenta con un plan estratégico? Si es sí. ¿Se adapta a la situación actual de la empresa? Si es no ¿Por qué no se cuenta con este plan?	Sí	Entre más calidad de papa tengamos, mayor son las ventas. El éxito depende principalmente de la calidad del producto.
¿La empresa cuenta con una misión y visión?	Sí	
¿Cuenta con objetivos y metas? Comente: Si es si ¿Son conocidos por el personal?	Sí	Objetivo trabajar juiciosos para así tener mejores ventas y mejor calidad y sí son conocidos por los trabajadores.
¿Existen políticas en la empresa? Si es si ¿Cuáles son las políticas?	Sí	Cumplir un horario uniforme
La empresa cuenta con principios y valores definidos?	Sí	
¿Cuál es el principal valor que representa a la empresa?	Sí	El respeto
¿La empresa tiene una estructura organizacional u organigrama definido?	No	
¿Existe descripción de cargos y funciones?	Sí	Sí, cada uno tiene su cargo. Cabe anotar que pese a la respuesta afirmativa, si bien cada uno de los empleados desempeña un cargo específico, no existe una definición de cada cargo ni de las funciones por cargo.
¿Cómo es la planeación y control del proceso de contratación de personal?	No	Se aduce la inexistencia de planeación y control del proceso de contratación de personal por tratarse de una empresa familiar.
¿La empresa cuenta con procesos de dirección definidos?	No	
¿La empresa cumple los requerimientos de seguridad social?	Sí	
¿La empresa planifica y controla sus operaciones?	Sí	Todos los días se planifica las rutas. Pese a la respuesta afirmativa, dicha planeación solo se aplica a las rutas de

		distribución y entrega pero no hay planeación para los procesos administrativos ni para los de producción y procesamientos de la materia prima.
¿Su empresa cuenta con un control de servicio al cliente?	No	
¿La empresa cuenta con procesos de retroalimentación	Sí	Pese a la respuesta afirmativa, no definen ni dan cuenta de dichos procesos.
¿La empresa se encuentra legalmente constituida?	Sí	
Cuentan con mecanismos de comunicación para establecer y medir la percepción que tienen los clientes respecto de la empresa?	Sí	Y somos percibidos como una empresa que satisface sus necesidades y puntuales a la hora de entregar los pedidos. Pese a la respuesta afirmativa, no definen ni dan cuenta de dichos mecanismos de comunicación.
¿La empresa tiene conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades?	Sí	
¿Ha habido crecimiento de la participación de la empresa en el mercado?	Sí	
¿La empresa ha realizado investigaciones de mercado?	No	

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico

Con base en los resultados precedentes obtenidos en el prediagnóstico, se colige que la empresa en su diagnóstico preliminar muestra que carece de direccionamiento estratégico, implementación de procesos administrativos y estrategias, la organización no conoce el proceso para desarrollar estrategias que le permitan cumplir los objetivos, ya que no cuenta con una estructura organizacional, el talento humano desempeña distintas funciones.

Lo anterior puede ser complementado con el análisis del microentorno con base en el modelo de las Cinco Fuerzas propuesto por Porter, que permite el análisis: 1) del poder de negociación de los compradores o clientes; 2) el poder de negociación de los proveedores o vendedores; 3) la amenaza de nuevos competidores entrantes; 4) la amenaza de productos sustitutos; y 5) la rivalidad entre los competidores (Gómez, 2016).



Figura 1. Esquema diagnóstico de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Fuente: Riquelme, Matias (2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Sitio web de 5fuerzasdeporter [en línea] Revista chilena de administración, 2015 [citado 20 de enero, 2021]. Disponible en: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Para el análisis del microentorno con base en el modelo propuesto por Porter se aplicó en la entrevista las siguientes preguntas:

Tabla 2. Formulario de entrevista sobre aspectos del microentorno con base en el modelo de las Cinco Fuerzas propuesto por Porter.

¿Suelen entrar con facilidad nuevos competidores o existen condiciones o barreras que impidan que con facilidad entren nuevos competidores?	Se trata de una actividad en la que hay, constantemente, nuevas caras y mucha rotación. A la actividad económica de comercio al por menor de productos agrícolas se entra sin mayores dificultades o barreras.
¿Considera que sus proveedores cuentan con alto poder de negociación para imponerle precios o	El poder de negociación de los proveedores no suele ir más allá de la mejora de las condiciones de calidad y precio del producto en el contexto de las condiciones normales de mercado. Por lo demás,

condiciones?	los proveedores no cuentan con más nivel de diferenciación.
¿Considera que los clientes de la Distribuidora Juan Rivera 1 tienen alto poder de negociación?	Los clientes minoristas pueden optar por no comprar, pero no están agrupados ni organizados con lo cual se disemina su poder de negociación. Los mayoristas, si bien tienen mayor poder de negociación, por lo general están comprometidos con el sostenimiento de condiciones de producto.
¿Considera que existe alta rivalidad entre competidores?	existe alta rivalidad, rotación y hasta extinción de empresas que compiten.
¿Considera que hay facilidad para que sus clientes opten por productos sustitutos?	En la comercialización al por menor de productos agrícolas para el consumo los productos sustitutos suelen aparecer fácilmente. A nivel de restaurantes y negocios de comida dichas opciones de sustitución no resultan tan fáciles de implementar en dichos negocios.

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, frente a los aspectos evaluados del modelo propuesto por Porter, se concluye:

1. Amenaza de competidores entrantes. La actividad económica de comercio al por menor de productos agrícolas para el consumo en establecimientos especializados hace que la empresa objeto de estudio siempre esté amenazada con la entrada de nuevos competidores, pues se trata de una actividad con escasas barreras de entrada.

La gravedad de la amenaza que se produzca una nueva entrada en el sector depende fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reaccionen los actuales competidores. Si éstos son grandes, y la reacción esperada es muy activa, la lógica indica que la amenaza de que entre un nuevo competidor en el sector será pequeña. Sin embargo, por no ofrecerse productos muy especializados se concluye que hay pocas barreras de entrada a nuevos competidores.

2. El poder de negociación de los proveedores. En contraste con la amenaza de entrada de nuevos competidores, el comercio al por menor de productos agrícolas para el consumo tiene por lo general un comportamiento elástico¹, lo que lleva a que el poder

¹ La elasticidad precio mide la correlación entre la variación en la demanda y la variación en el precio. Si el

de negociación de los proveedores no pueda ir más allá del ofrecimiento de altos estándares de calidad al precio más bajo posible en las condiciones normales de mercado. Por lo demás, los proveedores no cuentan con más nivel de diferenciación.

3. Poder de negociación de los clientes de la Distribuidora Juan Rivera 1. Los clientes minoristas pueden optar por no comprar, pero no están agrupados ni organizados con lo cual se disemina su poder de negociación. Los mayoristas, si bien tienen mayor poder de negociación, por lo general están comprometidos con el sostenimiento de condiciones de producto. De este modo, al igual que con el poder de negociación de los proveedores, la Distribuidora Juan Rivera también está sometida a las condiciones de un mercado bastante elástico, lo que la lleva a que su poder de negociación, tanto con proveedores como con sus clientes no pueda ir más allá del ofrecimiento de altos estándares de calidad al precio más bajo posible en las condiciones normales de mercado. Esta situación se ha tratado de superar mediante el ofrecimiento de líneas de productos procesados buscando con ello una diferenciación sostenible.

4. Rivalidad entre competidores. Dadas las condiciones de escasas barreras de acceso, se presenta alta rivalidad, rotación y hasta extinción de empresas que compiten.

5. Productos sustitutos. Tratándose de un mercado muy elástico, como lo es la comercialización al por menor de productos agrícolas para el consumo en establecimientos especializados, los productos sustitutos suelen aparecer fácilmente, con lo cual la empresa está sujeta a muchos factores de riesgo, íntimamente relacionados con la economía del sector. Sin embargo, a nivel de restaurantes y negocios de comida dichas opciones de sustitución no resultan tan fáciles de implementar en dichos negocios, con lo cual se dispone de un cierto margen de maniobra para mejorar diversos aspectos a través de los correspondientes cambios estratégicos. Hay empresas del sector que intentan incrementar la diferenciación de los productos ofrecidos, buscando evitar la confrontación con aquellos competidores que cuentan con unas barreras de salida del sector muy altas. La Distribuidora Juan Rivera trata de abrirse paso con el ofrecimiento de líneas de productos procesados buscando con ello una diferenciación sostenible.

mercado es elástico, un pequeño cambio en el precio tiene como resultado un cambio significativo en el volumen de ventas.

Descripción del problema

La implementación de criterios de planeación estratégica le brinda a la Distribuidora Juan Rivera 1 la oportunidad de consolidar el actual mercado y opciones más seguras para la expansión a nuevas líneas de negocio a partir de una redefinición de su estructura organizacional y de la implementación de flujos de comunicación con los clientes que permita conocer objetivamente las necesidades y percepciones de los clientes.

Formulación de los Objetivos

Objetivo General

Diseñar la planeación estratégica de la Distribuidora Juan Rivera 1 con base en los criterios del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Objetivos Específicos

1. Realizar el diagnóstico de la empresa para elaborar la propuesta de la formulación del direccionamiento estratégico.
2. Diseñar el plan estratégico para la organización.
3. Definir las funciones por cargo y diseñar el manual de funciones por competencias laborales.

Diseño Metodológico

Diseño

La presente investigación es de diseño no experimental por cuanto se pretende observar los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo o alterar su naturaleza. También es de diseño transversal por cuanto la muestra es tomada haciendo un corte en el tiempo y no a la manera de un seguimiento del objeto de investigación a través del tiempo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 152).

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que se pretende describir una situación específica dentro de una organización y con base en ello proponer elementos administrativos para mejorar el funcionamiento de una microempresa familiar (Hernández, *et al.*, 2014, p. 89).

Instrumentos y técnicas de recolección de la información

Dadas las características previamente identificadas de la empresa, la recolección de información diagnóstica comprende dos técnicas principales: en primer lugar, se recurre a la revisión documental y de registros contables o de formatos administrativos y a la observación directa de las condiciones físicas de la empresa, de la planta y de los procesos de producción. Esta técnica permite identificar la situación general de la empresa frente a su entorno en cuanto a la consecución de insumos, posicionamiento en el entorno, canales de distribución y condiciones físicas de la empresa, la planta y los procesos de producción.

Como segunda técnica se diseñó un instrumento que recoge información general sobre la estructura y desempeño de las funciones de la organización, en atención a los componentes del proceso administrativo (Véase Tablas 2 y 3).

Marcos de referencia

Marco teórico

La empresa de familia.

En todos los casos, cuando se habla de una empresa o compañía, siempre se da por sentado que estas son organizaciones y que como tales tienen por lo menos dos componentes básicos. Por un lado, conforman una estructura y por otro crean flujos de información. Por lo tanto, de la combinación de estos dos aspectos (estructura y funcionamiento) se establecen diferentes esquemas organizacionales que se observan en la forma como se constituyen y diseñan la empresa. Igual fenómeno sucede con la empresa familiar, que suele ser definida como aquella organización en la cual una (o varias) familia(s) propietaria(s) posee(n) influencia directa o indirecta en la dirección y control de la misma, con una voluntad de continuarla hacia el futuro bajo el poder de las siguientes generaciones (Lozano, 2008, p. 83).

En efecto, la empresa familiar presenta un modelo único y distintivo de estructura organizacional que la distingue de los demás tipos de organizaciones, en especial, en virtud de los vínculos afectivos y jerárquicos de sus miembros, los cuales, a su vez, determinan la estructura organizacional y jerárquica y los liderazgos y estructuras de comunicación interna de dicha organización.

Un referente epistemológico adecuado para el análisis de este tipo de organizaciones es la teoría de sistemas, pues en la empresa familiar se da el fenómeno de un sistema (familia) que crea, administra y sostiene a otro sistema (la empresa). Esta intersección sistémica es la que le otorga a la empresa familiar las características que le son únicas y distintivas, pues es el único tipo de empresa en la que tiene lugar la intersección entre familia, propiedad y negocio. En efecto, “[...] Davis, Gerksick y Hampton proponen un nuevo modelo para analizar la problemática de las empresas de familia: El modelo de tres círculos” (Sierra, 2000, p. 5), el cual se observa en la siguiente figura:

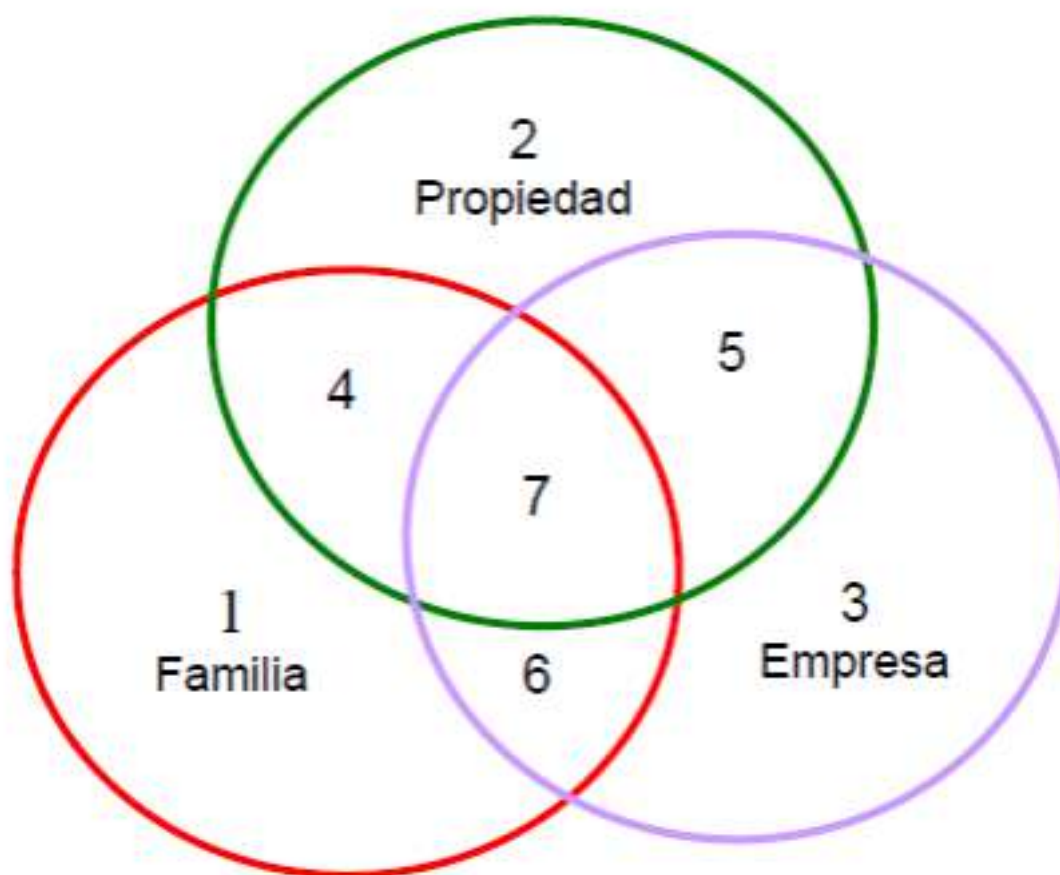


Figura 2. Modelo de tres círculos de la empresa familiar propuesto por Davis, Gerksick y Hampton.

Fuente: Elaboración propia con base en información tomada de: Sierra Almanza, Liliana B. (2000). Tres factores de conflicto en las empresas de familia: comunicación, participación y planeación. Acciones recomendadas para empresas familiares. Bogotá: Uniandes. Sitio web de Uniandes [en línea] Proyecto de Grado en Administración [citado 10 diciembre, 2020] Disponible en: <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/20450/u336080.pdf?sequence=1>

La figura anterior presenta una perspectiva general de la estructura organizacional de la empresa familiar, la cual se caracteriza por la superposición de los tres ámbitos

generales: familia, propiedad y negocio, lo cual, en primer lugar, le imprime la necesidad de un manejo diferente del negocio.

Pero entrando en un análisis más detallado de la figura de los tres círculos sobrepuestos, hay puntos de intersección mayor, los cuales representan los niveles de intervención de los miembros de la familia en las decisiones sobre la propiedad y el negocio. “[...] la intervención de los miembros de la familia en la compañía, implica roles adicionales que afectan, principalmente la toma de decisiones, según ellos sean empleados de la empresa, puesto en la familia y participación en las acciones, es decir, depende del lugar que ocupe en el modelo de los tres círculos. [...] (Sierra, 2000, p. 11)”, como se aprecia en la siguiente figura:

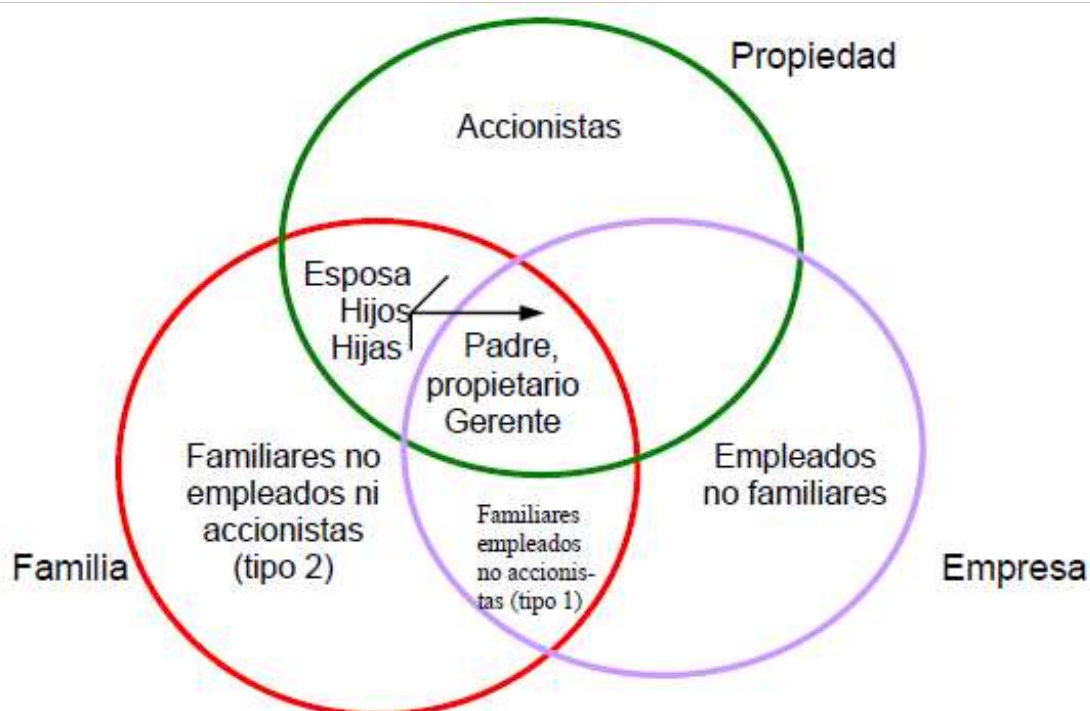


Figura 3. Roles o participación en la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia con base en información tomada de: Sierra Almanza, Liliana B. (2000). Tres factores de conflicto en las empresas de familia: comunicación, participación y planeación. Acciones recomendadas para empresas familiares. Bogotá: Uniandes. Sitio web de Uniandes [en línea] Proyecto de Grado en Administración [citado

10 diciembre, 2020] Disponible en:
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/20450/u336080.pdf?sequence=1>

De lo visto hasta el momento se deduce que la participación de la familia en la empresa constituye un hecho psicológicamente fundamental, presenta ventajas difíciles de encontrar en otros ambientes como buena comunicación entre sus miembros, conocimiento mutuo, intereses elementales comunes, confianza entre sí, compenetración, autoridad reconocida y aceptada.

Pero a pesar de estas grandes ventajas, subsiste su carácter primitivo y suelen presentarse con el tiempo inconvenientes que hacen que estas ventajas ya no sean suficientes para operar de manera competitiva y productiva. Las empresas familiares, por su conformación estructural nepotista, enfrentan problemas adicionales de los que enfrentaría una empresa tradicional cuya estructura de cargos (principalmente de mando) se conforma por criterios diferentes de selección al hecho de ser familiares de los propietarios o inversionistas. Pirazán & Ramírez (2009) refieren algunos de los principales problemas que influyen en el desempeño de la organización a consecuencia de su estructura familiar: a) Poca capacidad de interpretar y reaccionar frente a los retos del mercado por privilegiar la visión subjetiva de los familiares; b) Falta de congruencia entre los intereses de la empresa frente a los intereses de la familia; c) Problemas de sucesión del poder administrativo por cuanto se establece con criterios de nepotismo y no por cualidades requeridas para ejercerlo; d) La organización se vuelve fuente y escenario de confrontaciones; e) Poca o nula observancia de un esquema de escalafón o de ascensos jerárquicos por cumplimiento de competencias laborales o perfil para el cargo.

Uno de los factores críticos en las empresas familiares son los conflictos emocionales, los cuales se dan en unos términos específicos debido a que el ámbito familiar se fundamenta en aspectos en los que prevalece la protección y la lealtad, en tanto que, en la esfera empresarial, que se sustenta en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados (Leach, 1993, p. 39).

Lo anterior puede significar que los patrones emocionales de conducta que surgen dentro de la empresa, en un contexto de negocios, sean profundamente irracionales e inapropiados. Sin embargo, también puede resultar que esos patrones de conducta sean compatibles y con gran sentido de realización para el grupo familiar; pero esta última faceta es precisamente la más escasa en el ámbito de las empresas familiares (Lozano, 2008, p. 86).

En Colombia, la empresa familiar se caracteriza porque en ella convergen: negocio, propiedad y familia. Por lo general, los negocios de familia surgen de manera espontánea y con fondos provenientes de préstamos, herencias o con los recursos adquiridos a través de una vida de trabajo. Su fundador es casi siempre una persona que decide buscar fortuna por su cuenta, pues no quiere ser empleado y que se caracteriza por su entusiasmo de convertirse en un empresario de éxito.

Se estima que existen en el país alrededor de un millón de pequeños negocios que se pueden considerar como empresas de familia, pero no se encuentran organizados formalmente como sociedades. De igual forma, según estudio realizado por la Universidad de los Andes, el 62% de las empresas familiares de Colombia cierran por conflictos internos, el 22% por decisiones estratégicas erróneas y el 16% por factores externos de la empresa (Romero, 2006).

Sierra (2000), después de analizar las particularidades de la comunicación interna de la empresa familiar, propone como alternativa para la perdurabilidad de la empresa familiar un modelo de comunicación interna que permita la adecuada participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones, es decir, en los roles que desempeñan, sin que por ello se vulneren afectos o jerarquías familiares.

Lo que se pretende es: a) Lograr conversaciones para la acción que permitan facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa; b) Armonizar la relación entre los miembros a través de conversaciones sinceras que se planteen al interior de la organización, tratando de evitar involucrar el interés particular o de la familia; c) Evitar mezclar situaciones en las cuales los asuntos de la familia se vean involucrados en las juntas o reuniones de la empresa o se presente la situación contraria.

Sistema de gestión *Balanced Scorecard*.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia (Carrera, s/f).

El BSC es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- a) Formular una estrategia consistente y transparente.
- b) Comunicar la estrategia a través de la organización.
- c) Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- d) Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- e) Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- f) Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Actualmente las empresas orientan sus esfuerzos a la búsqueda de nuevos instrumentos y sistemas que faciliten no sólo el cálculo de su capacidad de engendrar valor, sino también al incentivo y motivación de sus directivos, gerentes y empleados en procura de lograr el incremento consistente y a largo plazo en los ingresos y capitales aportados por los accionistas y propietarios de las mismas.

En efecto, “[...] En los últimos años se ha visto cómo las empresas han acogido el término *valor agregado* como uno más de su lenguaje cotidiano. Valor agregado para los clientes, cadena de valor agregado, decisiones que agreguen valor, etc., son expresiones con las que ya se está familiarizado” (García, 2021).

Al hacer una revisión de los antecedentes del BSC se encuentra que si bien uno de los principales objetivos de la actual gerencia financiera es la búsqueda de valor, paradójicamente, no fueron los gerentes financieros de las empresas quienes

originalmente promovieron procesos en este sentido, sino que dicha preocupación provino del área de producción, la cual después permeó las demás áreas de la organización.

[...] La preocupación de los ejecutivos de Producción (Operaciones en el más estricto sentido), por lograr que los productos y servicios además de ser elaborados con la máxima calidad y al mínimo costo, también *llegaran al consumidor en el momento oportuno*, fue tal vez la primera manifestación asociada al valor agregado, en este caso, valor agregado para el cliente. Esto llevó a muchas empresas a emprender ambiciosos programas de mejoramiento continuo encaminados a disminuir los tiempos de ciclo en todas las actividades de su cadena de valor (García, 2021, p. 3).

El área de mercadeo también incorporó criterios de valor agregado en sus estrategias orientadas a la satisfacción de clientes y consumidores. Fue así como al inicio de la década de los años noventa se buscó definir la satisfacción de las necesidades de los clientes, anotando que esta satisfacción *debería darse más allá de sus expectativas*, lo cual se materializaba en la medida en que ellos percibieran en el producto un mayor valor en relación con el precio pagado por éste. Esta forma de pensar dio origen a lo que se denomina *Cultura del Servicio* (García, 2021).

El área de recursos humanos también orientó sus esfuerzos y estrategias hacia la búsqueda de valores agregados. Es así como la orientación hacia la "calidad de vida" de los trabajadores ha sido la forma en que muchas organizaciones definen el valor agregado para éstos.

Hasta aquí la búsqueda de valor se orienta principalmente al cliente externo y la satisfacción de sus expectativas, sin embargo, hasta el momento no se ha considerado la creación de valor en beneficio de quien asumió el riesgo de invertir en dicho negocio, es decir, del propietario.

En tal sentido, en un interesante análisis sobre las motivaciones de la búsqueda de valor, el ya citado consultor García (2021) parte de dos interrogantes cuya respuesta deja clara la importancia de la generación de valor, pues esta es la motivación principal de todo inversionista.

[...] ¿Cuál es el propósito que persigue todo empresario cuando decide conformar o

adquirir una empresa? Garantizar su independencia económica, dirán unos. Enriquecerse, o conformar un patrimonio, dirán otros. La primera respuesta, muy relacionada con la forma de pensar de los pequeños empresarios, destaca la importancia del reparto de utilidades como factor crítico, mientras que la segunda, más asociada con la forma de pensar de los grandes empresarios cuya visión es de más largo plazo sugiere que la valorización del negocio es, además de los dividendos, otro factor fundamental en la decisión de invertir en empresas. De hecho, cuando se invierte en un negocio el propósito es que el capital invertido en él, o sea el monto de los activos allí comprometidos, se incremente. Ni siquiera que se conserve intacto. Insistamos: Que se incremente” (García, 2021, p. 7).

Pero hoy en día hay muchas más variables intervinientes que jalonan la búsqueda en el incremento del valor. Lo que para finales del siglo pasado era la culminación de un proceso iniciado en el área de producción y que motivó a los gerentes a pensar en la necesidad de orientar sus estrategias hacia el incremento del valor de sus empresas, actualmente es un asunto de supervivencia. El actual proceso de globalización de las economías coloca a las empresas locales frente a una valoración con estándares internacionales, de los cuales, por lo general, no se sale bien librado. Las empresas, ante estos nuevos referentes de valoración, o bien implementan estrategias de generación de valor, o bien se desvalorizan.

El primer artículo del que se tiene referencia, en el cual se mencionó por primera vez el concepto de *Balanced Scorecard* BSC, se denominó: “*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”, escrito por Robert Kaplan y David Norton para el “*Harvard Business Review*” en enero de 1992, el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño Organizacional y ser más competitivo (Carrera, s/f).

El sistema de gestión BSC incorpora cuatro perspectivas estratégicas, con la ventaja de que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.

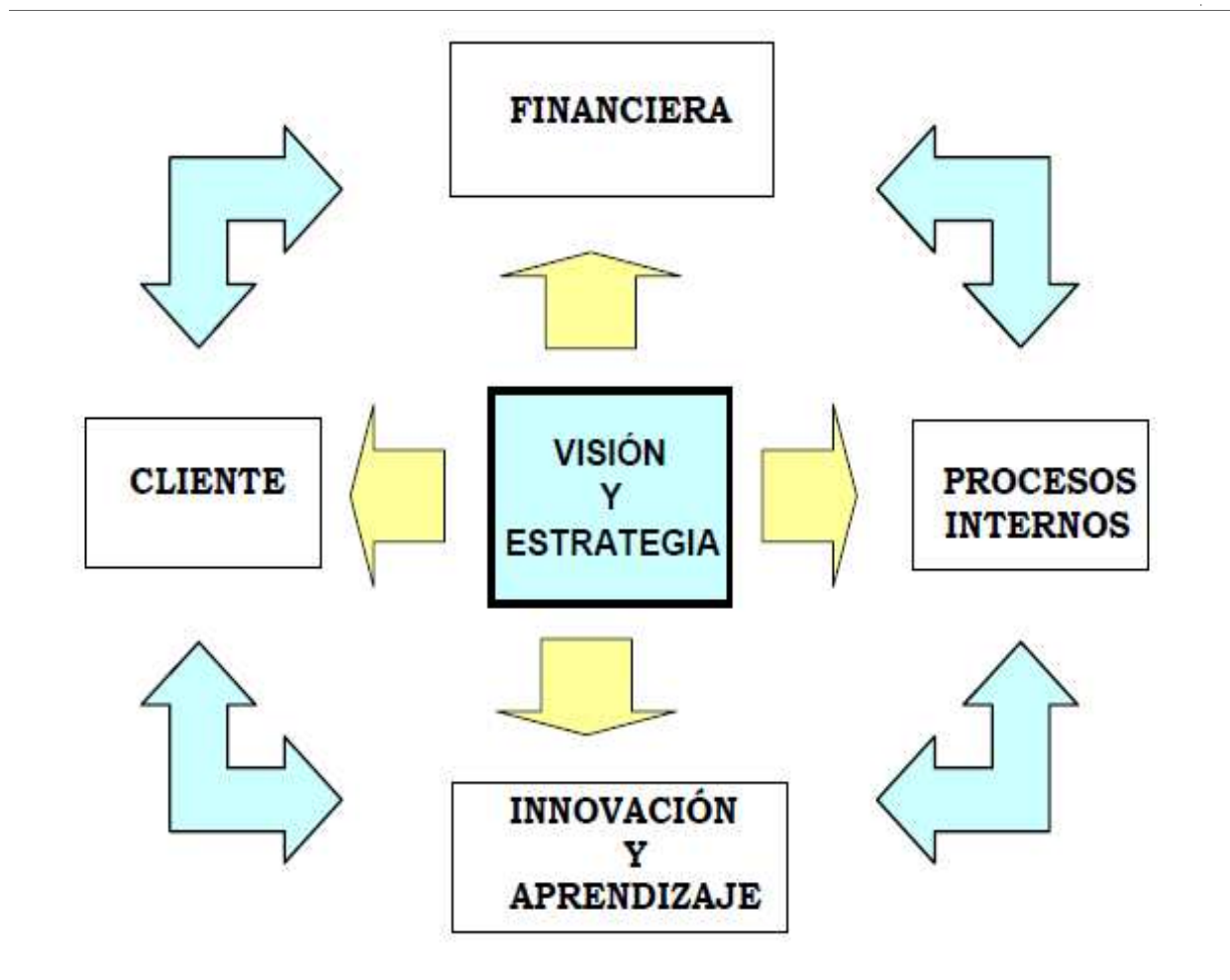


Figura 4. Esquema del sistema de gestión *Balanced Scorecard*.

Fuente: Carrera Espinoza, Jorge (s/f). El *Balanced Scorecard* aplicado a la gestión de mantenimiento: La experiencia de ECUALECTRICIDAD S.A. Sitio web de *slideshare* [en línea] Artículo de revisión [citado 20 de febrero, 2021]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/whitelup/balance-score-card-aplicado-al-mantenimiento-jorge-carrera>

La perspectiva financiera fomenta el crecimiento y aumento de valor de la organización implementando cuatro procesos: 1) Definición y Gestión de los Inductores de Valor; 2) Identificación y Gestión de los Microinductores de Valor; 3) Valoración de la Empresa; y 4) Monitoreo del Valor.

La perspectiva Cliente “[...]” responde a las expectativas de los clientes, cuya satisfacción está sujeta a una propuesta de valor que incluye básicamente aspectos como: la calidad, el precio, relaciones, imagen. Entre otros indicadores se incluyen:

- Satisfacción de Clientes.
- Desviación en acuerdos de servicio.
- Reclamos resueltos del total de reclamos.
- Incorporación y retención de clientes.
- Fiabilidad humana.
- Gestión de la calidad” (Carrera, s/f).

En la perspectiva de los Procesos Internos se orienta “[...]” hacia los procesos que mayor impacto tengan en la satisfacción de los clientes, a través de factores tales como tiempo de ciclo, calidad, eficiencia, costos, productividad (Carrera, s/f).

Lo anterior implica la adopción de mentalidad estratégica y la implementación de la estrategia seleccionada e incorporar una adecuada gestión del talento humano implementando dos procesos principales, a saber, 1) Educación, Entrenamiento y Comunicación; 2) Compensación atada a resultados asociados con el valor.

Por último, desde la perspectiva de Innovación y Aprendizaje, el sistema de gestión BSC concibe la innovación como el motor de la economía de la organización porque es la herramienta a través de la cual puede diferenciar su oferta, ser más competitiva y generar valor.

La consideración de esta perspectiva dentro del *Balanced Scorecard*, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro., y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo, que sin duda son importantes, pero en la actualidad por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios (Carrera, s/f).

Sin embargo, innovar no es fácil; requiere una serie de actividades y esfuerzos organizacionales, tecnológicos, financieros y comerciales orientados hacia la generación de mayores ventajas frente a la competencia, que llevan a una transformación de las fases anteriores a la producción en las cuales el proceso de para

la creación de valor y la generación de nuevos conceptos es de vital importancia.

La noción tradicional de innovación ha estado vinculada a la tecnología, ésta consiste en productos y/o procesos implementados por primera vez en el mercado y que son tecnológicamente nuevos o significativamente mejorados. Una innovación tecnológica se implementó si, en el caso del producto, ha sido introducida en el mercado y, en el caso del proceso, ha sido usada en el proceso de producción (Malaver, 2018).

A su vez la innovación tecnológica tiene grados de intensidad: 1) Mejoramiento incremental de las prestaciones del producto; 2) Mejoramiento radical de las prestaciones; 3) Creación de nuevas funciones; 4) También puede tener diferentes alcances, en el mercado local, nacional o internacional.

Pero la innovación no sólo es desarrollo de nuevas tecnologías, muchas veces logradas con grandes inversiones financieras, también es posible lograr innovación con tan sólo cambiar la forma de presentación de un producto o servicio, lo cual le puede significar al cliente ventajas tales como: mayor seguridad en el uso del producto; más rentabilidad; mejor forma de servicio al cliente.

Otro aspecto importante a concluir es la demostración de que no existen mercados saturados donde no se pueda penetrar. Ningún producto o servicio es infinitamente completo y, en consecuencia, cualquier producto o servicio deja un sinnúmero de variables sin atender que se convierten en posibilidades de negocio. De este modo, el análisis juicioso de los productos o servicios de la competencia permite advertir las posibilidades de negocio que, junto con una idea innovadora, permita penetrar y participar de dicho mercado.

A manera de conclusión, el sistema de gestión BSC se relaciona con las actividades que deben llevarse a cabo para hacer que la estrategia opere de acuerdo con las intenciones de la gerencia. Entre las principales actividades que se llevan a cabo en este proceso están la selección de la herramienta de implementación, la definición del procedimiento de evaluación de inversiones y la adecuación de las mejores prácticas para el mejoramiento continuo. Conceptos que requieren de criterios de planeación estratégica, cuyo análisis se aborda a continuación.

Estrategia organizacional.

La Gerencia o Planeación Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos (Mintzberg, 2005).

En cuanto la evolución histórica de la Planeación estratégica se destaca el que, durante los últimos treinta años, en los países occidentales industrializados, la planeación estratégica ha tenido que ver con muchos hechos determinantes de cambio. Prieto (2013, p. 28) destaca los siguientes hechos determinantes que han moldeado la planeación estratégica:

- En la década de los años 60 la Planeación Estratégica se concibió para un periodo de estabilidad y crecimiento.
- La década de los años 70 se caracterizó por una planeación para situaciones de ataque.
- La planeación en la década de los años 80 se caracterizó, en virtud de la crisis, por los recortes y la racionalización.
- La última etapa de la Planeación Estratégica ha pasado por cuatro momentos: un primer momento de planeación para el crecimiento, un segundo momento de planeación para la transformación cultural, un tercer momento de desnormalización y privatización y un cuarto momento de enfoque hacia los mercados mundiales.

En concordancia con lo anterior, la planeación estratégica ha sido concebida en un primer momento como planeación a largo plazo, en un segundo momento fue concebida como planeación estratégica, en un tercer momento se concibió como plantación corporativa y en su última etapa se le concibe como gerencia estratégica (Cámara, 2005).

Se comenzó a usar el término planeación a largo plazo, subsecuentemente se han creado los términos: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa, y planeación estratégica. más reciente aun gerencia estratégica. Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista: el porvenir de

las decisiones actuales, procesos, filosofía y estructura (Roncancio, 2019).

La planeación estratégica comporta un proceso de cuatro fases: 1) análisis estratégico; 2) formulación estratégica; 3) implantación de la estrategia; 4) evaluación y control. Tanto al final de dicho proceso, como en cada una de sus partes se realiza una retroalimentación en la que se hacen y cambios según sea necesario a los planes estratégicos de la organización.



Figura 5. Proceso de planeación estratégica.

Fuente: Formato Uniagustiniana Dr. Castañeda Blanco, Carlos Julio (s/f).

La planeación estratégica es un proceso eminentemente participativo que permite a quienes toman decisiones en una organización definir su misión, visión y objetivos y plantea estrategias con miras a lograrlas, a partir de un análisis cuidadoso de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con que cuenta (Roncancio, 2019).

La misión es entendida como la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en materia de operaciones, productos, mercados, bienes y servicios y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Cada organización es única porque sus principios sus valores, su visión y la filosofía de sus dueños la distinguen de las demás. La misión responde a las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?, ¿Cuáles son nuestros clientes?, ¿Cuáles son nuestros mercados potenciales?, ¿Qué rentabilidad vamos a lograr?, ¿Cuáles son nuestros canales de distribución? (Roncancio, 2019)

Por su parte, la visión es un conjunto compartido de ideas que permiten a los fundadores de una organización visualizar y orientar el rumbo que se debe seguir y el camino por recorrer en el futuro. La visión debe ser inspiradora, desarrollar sentido de pertenencia y mover a la acción, pero, ante todo, real y posible. Una visión sin acción es simplemente un sueño. Una visión puesta en marcha puede cambiar el mundo (Roncancio, 2019).

Los objetivos se conciben como un proceso científico, formulado a partir del planteamiento de problemas, se orientan a la búsqueda de las respuestas de las situaciones problemáticas. Por ello, es de mucha ayuda responder a la pregunta: ¿para qué y qué se busca con las acciones a emprender? Dar respuesta a este interrogante permite delimitar el marco de acciones y sus alcances (Roncancio, 2019).

En el plano empresarial, la planeación estratégica es todo un proceso estructurado, en efecto, en el camino que se debe recorrer para tomar decisiones en este campo, se incluye la detección de las debilidades y fortalezas internas de la organización, de las oportunidades y amenazas externas, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos y la selección de las estrategias a acometer (Guiliani, Pórtela, Pulido, Cali & Marcano, 2017).

Los resultados del diagnóstico inicial determinan si la organización actúa de manera proactiva o reactiva. Entre los beneficios que se pueden obtener de la aplicación de la Gerencia o Planeación Estratégica se tiene el que las organizaciones pueden llegar a estar en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, controlando su destino. El proceso permite aprovechar oportunidades clave en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar fortalezas internas y vencer amenazas (Roncancio, 2019).

Adoptar estas prácticas implica crear una nueva cultura organizacional, por eso es indispensable ser flexibles al cambio. En este contexto, la constante capacitación del recurso humano para que todos los trabajadores aporten propuestas innovadoras que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos planteados conforma un estilo gerencial basado de estrategias orientadas al logro (Cedeño, Asencio & Villegas, 2019, p. 193).

Superada la etapa de análisis estratégico, en la etapa de formulación hay un gran involucramiento de la alta dirección de la organización, la cual debe propiciar la participación e integración de otros directivos, especialistas y trabajadores requeridos por sus potencialidades para el éxito de dicha implementación estratégica. Esta es una etapa en la que las principales directrices se diseñan, preferentemente de manera colegiada, las cuales, mediante procesos de comunicación organizacional, se divulgan al resto de participantes de la organización, con vistas a que no solamente las conozcan, sino que también las hagan suyas y se comprometan a su consecución (González & Cabrera, 2012).

Es en esta etapa en la que la consolidación de la cultura organizacional se hace más patente, pues la etapa en la que los valores, misión, visión y objetivos se irradian hacia toda la organización, requiriendo la voluntad y el compromiso, tanto de la alta dirección, como de todos sus miembros (González & Cabrera, 2012).

Llegados a la etapa de implantación de la estrategia, en esta se materializan las acciones de dirección estratégica diseñadas previamente, es decir, los objetivos del plan de acción para hacer realidad la visión y cumplir la misión. También es la etapa en la que se realizan los ajustes internos con los que se consolida, a partir de la cultura organizacional, el clima organizacional y el ambiente laboral (González & Cabrera, 2012).

Siendo una etapa de ejecución es también de comprobación de la pertinencia, objetividad y nivel de realismo de las estrategias diseñadas previamente, lo cual implica cierto nivel de flexibilidad para realizar los necesarios ajustes y acomodaciones que permitan salvar y mantener al máximo la estrategia diseñada (González & Cabrera, 2012).

Por último, llegados a la etapa de evaluación y control, en esta etapa se implementan acciones diagnósticas que permitan conocer con objetividad el cumplimiento o no de los objetivos y estrategias diseñadas e implementadas, así como los medios disponibles y los responsables. Lo ideal es que los criterios de diagnóstico y evaluación hayan sido previamente diseñados, acordados y divulgados dentro de la organización, debiendo ser entendibles, rápidos, flexibles y económicos en su aplicación (González & Cabrera, 2012).

Sistema de indicadores de gestión.

Un sistema de gestión de calidad no sirve de mucho si no va acompañado de indicadores de gestión que permitan verificar el cabal cumplimiento del sistema de gestión de calidad. Por su parte, un indicador de gestión es una expresión, por lo general cuantitativa, con la que se verifica el comportamiento, el desempeño o el nivel de logro un proceso. El establecimiento de dicho indicador requiere del establecimiento previo de un nivel o estándar de referencia, que al ser aplicada ponga en evidencia, o bien el cumplimiento del desempeño o tarea medida, o bien el nivel de desviación sobre la cual tomar los correctivos necesarios para su final cumplimiento (Pérez, s/f).

Dentro de las ventajas de su implementación se encuentra el hecho de que las decisiones, estrategias y directrices de acción fluyen a través de la comunicación organizacional bajo conceptos y criterios objetivos, razonables, alcanzables, medibles y verificables en predeterminadas unidades de tiempo, lo cual contribuye a una mejor disposición de los integrantes de la organización frente al desempeño de sus funciones, pues todos y cada uno de ellos tiene plena claridad sobre sus funciones específicas, el nivel de desempeño que se espera de ellas y la forma como el cumplimiento de sus funciones se articula con las funciones de los demás integrantes y las demás secciones y áreas de la organización (Pérez, s/f).

(Pérez, s/f) destaca como ventaja de la implementación de un sistema de indicadores de gestión el mejoramiento continuo mediante seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. De este modo, en el contexto de la gerencia permite a sus directivos conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien. Frente a la satisfacción del cliente, permite congregarse al personal frente a la necesidad de implementar acciones de servicio al cliente cuyo cumplimiento se mide por los niveles de su satisfacción.

Para el diseño de indicadores no es necesario partir de cero, una buena alternativa es indagar el entorno externo de la organización para aprender de indicadores de otras organizaciones y adaptarlos a los requerimientos específicos de la propia organización

(Pérez, s/f).

Frente al ideal de mejoramiento continuo, el cual garantiza el proceso hacia la excelencia y en el contexto actual de competitividad de las empresas permite su supervivencia, la implementación de un sistema de indicadores de gestión debe formar parte de un sistema cíclico y continuo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar PHVA con el cual se instaure el programa de aseguramiento y el logro de superiores niveles de desempeño de manera permanente (Pérez, s/f).

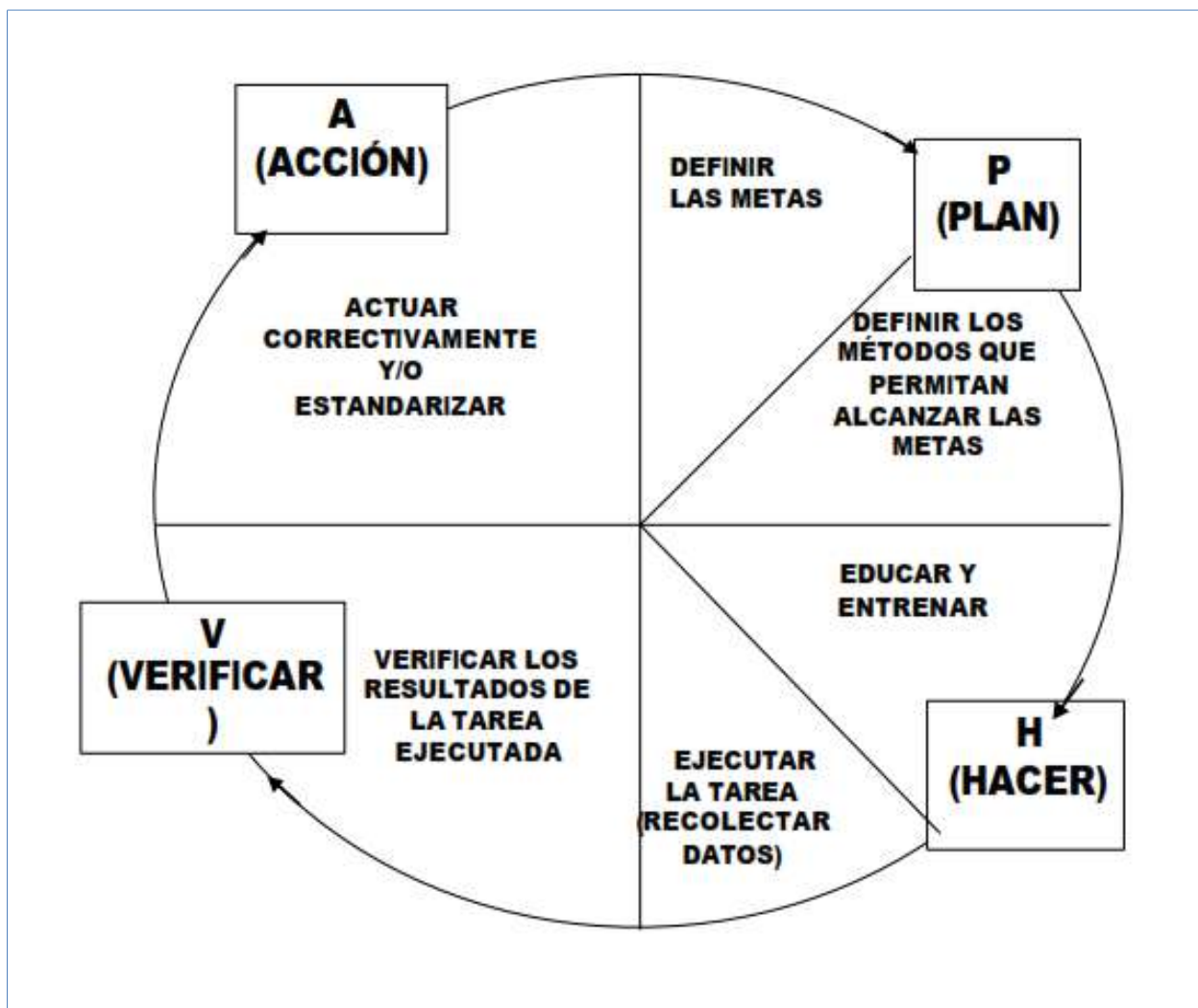


Figura 6. Ciclo PHVA.

Fuente: Pérez Jaramillo, Carlos Mario (s/f). Los indicadores de gestión. Sitio web de

Visión Administrativa [en línea] Blog de divulgación de temas administrativos pp. 1-13 [citado 20 de diciembre, 2020]. Disponible en: <https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>

De este modo, con la implementación del ciclo PHVA la gerencia cuenta con estándares o indicadores de gestión que operan en el marco de un proceso cíclico orientado al mejoramiento continuo de todas las acciones, internas y externas, de la organización (Pérez, s/f).

Marco de antecedentes de investigación

El interés por el estudio de la caracterización de las empresas familiares es relativamente reciente. Al considerar un ámbito internacional, un primer estudio sobre empresa de familia se ubica en los años setenta en los Estados Unidos con la publicación de *Family Business Review*, que se publica por primera vez en 1988 (Berdugo & Cáceres, 2010).

hacia 2002 en Estados Unidos había 17 centros o institutos que se ocupaban del tema de las empresas de familia y hacían parte, casi todas, de las escuelas de negocios más prestigiosas del país. [...] entre 1992 y 2004 las investigaciones –tanto en cantidad como en calidad en ese país– experimentaron un crecimiento ostensible y que un comportamiento parecido se observaba en Europa, concretamente en España e Italia, donde para el periodo tuvo lugar un profuso número de investigaciones y publicaciones (Berdugo & Cáceres, 2010, p. 42).

En Colombia destaca el estudio pionero realizado por la Superintendencia de Sociedades que sobre Conglomerados de Sociedades en Colombia se realizó en 1978. Con base en una muestra de 119 empresas de varios sectores de la economía, en el referido estudio se analizan los conglomerados empresariales controlados por familias, contribuyendo a aclarar las relaciones de propiedad, el poder económico y los procesos de integración horizontal y vertical de las empresas (Berdugo & Cáceres, 2010).

En otros estudios, la investigación de Zuluaga (2010) se orienta a establecer el papel

de la confianza en el desempeño de las empresas de familia, en la cual se concluyó que, respecto de la sucesión de empresas, ésta es un punto neurálgico para ellas pues los empresarios no lo han preparado con antelación y el miedo a la sucesión hace retrasar dicho proceso.

En cuanto a la sucesión de las empresas familiares, Gallo (1998) encontró que en España las causas de la baja esperanza de vida de estas empresas están relacionadas con los cambios generacionales, pues de acuerdo con las poco disponibles estadísticas, de cada 100 empresas familiares que se acercan a la segunda generación sólo sobreviven 30 y, de estas, sólo 15 continúan activas en una tercera generación. Así mismo, encontró que las buenas empresas familiares alcanzan de manera natural dos fortalezas, la unidad y el compromiso.

En la misma temática, Andrade (2002) efectuó un análisis teórico de la empresa familiar, abordando como objetivos identificar características que definen a una empresa familiar en comparación con empresas no familiares; analizar la sucesión del negocio familiar al considerar que el futuro deseado de cada uno de los miembros debe ser común y único, si se quiere su continuidad. Igualmente se analizó cómo el manejo de conflictos sirve para desarrollar un buen plan sucesoral que permite integrar a la familia en torno a una visión de negocio común a todos los miembros de la familia. Partió de la hipótesis que, si se quiere que los negocios familiares perduren a la siguiente generación, la familia debe enfrentar el temor de la muerte a fin de poder desarrollar un plan sucesoral que sea beneficioso, tanto para la empresa como para la propia familia. Los resultados de la investigación señalaron que la empresa familiar es una organización que se sustenta en un permanente conflicto, por lo tanto, para que la empresa perdure deben establecerse mecanismos de participación de los integrantes, y ello es posible porque en las empresas familiares se concentran en pocas manos el control, permitiéndoles ser ágiles en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Concluyó que las empresas familiares se caracterizan por el estrecho nexo cultural y tradicional con la familia que las dirige; y se distinguen de otros tipos de negocios por el tipo de compromiso de los miembros con la empresa y por el éxito alcanzado cuando se define un plan de sucesión que sirva de transición no traumática de una generación a la siguiente.

Por su parte, Macías (2011), llevó a cabo un estudio orientado a determinar los procesos de sucesión en la dirección de las empresas de familia del departamento de Caldas, desde elementos de carácter administrativo, a la luz de los planteamientos de la Teoría de la Agencia, a partir de lo cual identificó un conjunto de factores que atentan contra la perdurabilidad de la empresa familiar, a saber, la ausencia de planificación del relevo generacional y la baja capacitación del recurso humano familiar. De igual forma, el desconocimiento de instrumentos como los Protocolos y los Consejos de Familia, esenciales para neutralizar los conflictos generados entre sí por el manejo de la empresa y del patrimonio común. También se evidenció la inexistencia de indicadores de gestión formales para evaluar el desempeño de los familiares en su negocio e informalidad en los procesos administrativos.

Por su parte, Ramírez (2014) efectuó una investigación orientada a crear una guía que orientara los elementos necesarios para el proceso de sucesión en la empresa familiar. En la guía propuesta se incluyeron, entre otros, los siguientes aspectos: a) Plan de sucesión para las futuras generaciones y de esta forma ir planificándola a través del tiempo y también ir capacitando al futuro sucesor para cuando llegue el momento de tomar dicho papel dentro de la Empresa Familiar; b) Creación de reglas claras y límites entre la organización y la familia de manera que ninguno de los dos sistemas se vea afectado por las decisiones que se tomen, tanto en la Empresa Familiar, como fuera de ella; c) Lineamientos para la creación de un Consejo y Asamblea Familiar, para poder tomar decisiones de manera efectiva y sin afectar la empresa y la Familia; d) Pasos para la implementación de protocolos familiares para la toma de decisiones, para establecer metas y objetivos claros a corto, mediano y largo plazo.

Capítulo 2. Resultados de la pasantía

Análisis de Resultados

Como resultado, en primer lugar, de la revisión documental y la observación directa de las condiciones físicas de la empresa, de la planta y de los procesos de producción con la que se identificó la situación general de la empresa frente a su entorno en cuanto a la consecución de insumos, posicionamiento en el entorno, canales de distribución y condiciones físicas de la empresa, la planta y los procesos de producción.

En segundo lugar, en virtud de la información recogida mediante la entrevista sobre la estructura y desempeño de las funciones de la organización, en atención a los componentes del proceso administrativo (Véase Tablas 2 y 3), se evidencia que la empresa no cuenta con mínimos de aplicación de criterios administrativos idóneos en

cada una de las funciones principales que lleva a cabo. Entrando a detallar aspectos encontrados según funciones de la organización se tienen los siguientes resultados:

Siguiendo el modelo de Davis Gerksick, en Garzón & Ibarra (2012) para el análisis estructural de las empresas familiares, la microempresa familiar Distribuidora Juan Rivera 1 presenta el siguiente esquema:

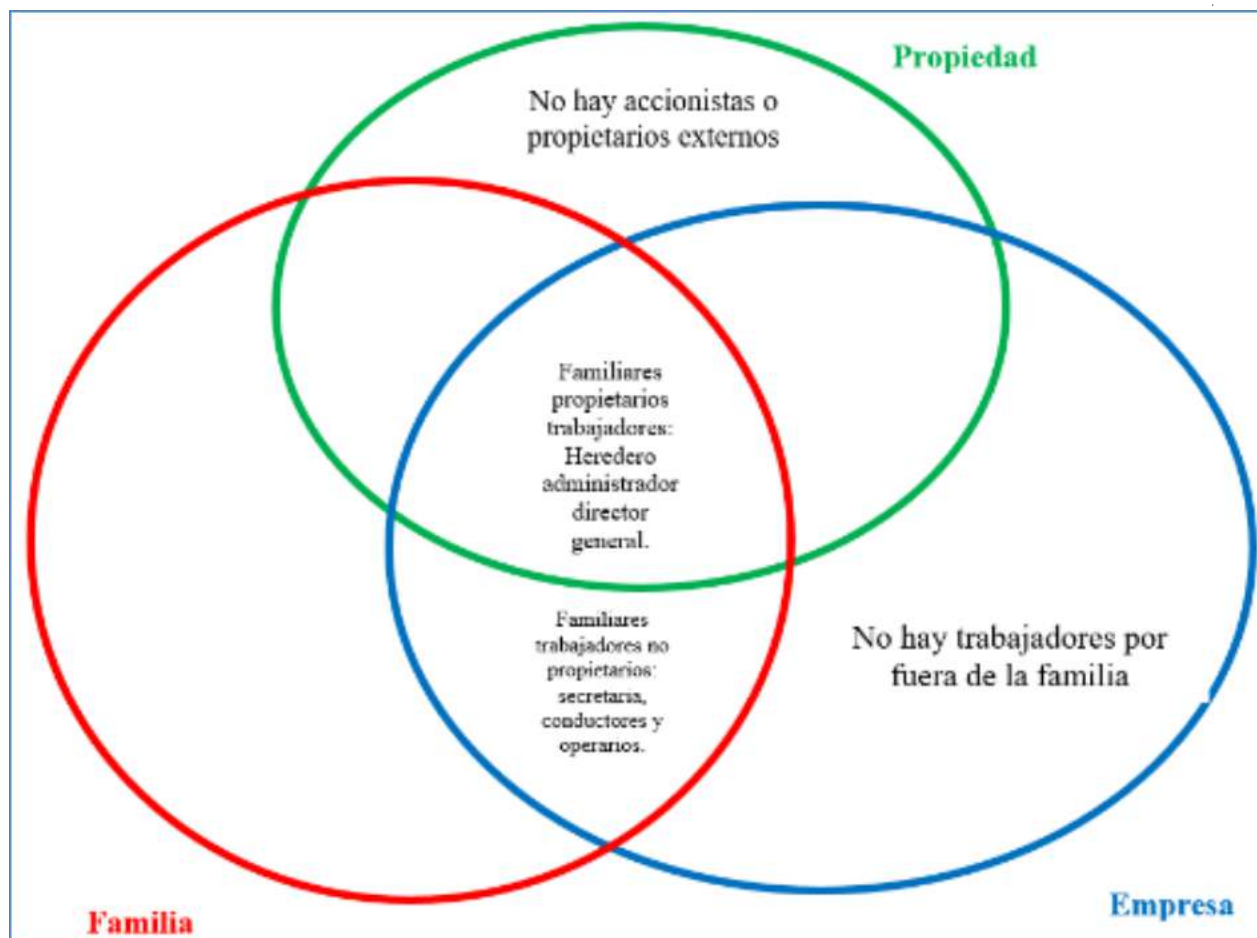


Figura 7. Esquema de roles o participación en la Distribuidora Juan Rivera 1 según el modelo de Davis Gerksick en Garzón & Ibarra (2012).

Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico y Garzón & Ibarra (2012).

Como se aprecia en el esquema de la figura anterior, la microempresa familiar objeto de estudio presenta una estructura organizacional cerrada, es decir, no presenta ni propietarios externos ni trabajadores externos a la familia, cuya propiedad recae en el heredero del fundador inicial.

Por lo demás, solo existe una distribución de puestos de trabajo en la que hay una secretaria, tres conductores, tres operarios de bodega.

Pese a la identidad familiar de la estructura organizacional, entre sus miembros no resulta muy clara una identidad corporativa o cultura organizacional y menos aún una clara identificación, distinción y distribución de funciones, pues según el momento o condiciones, se trasladan funciones de un miembro a otro, lo cual hace difícil identificar la asignación individualizada de funciones y de responsabilidades.

De otra parte, en la Distribuidora Juan Rivera 1 no han sido definidos la visión, misión y objetivos, ni se ha estructurado un esquema de comunicación interna, así como no se cuenta con formatos de control administrativo.

En cuanto a sus procesos de producción, y dado que la empresa está incursionando en la elaboración de algunas líneas de procesados de papa en diferentes presentaciones, se identificó que dichos procesos se realizan de manera artesanal sin conocimiento ni aplicación de criterios de producción o medidas sanitarias propias del manejo y manipulación de alimentos. Desconocen por completo el significado de Buenas Prácticas de Manufactura, además de no contar con la infraestructura suficiente ni adecuada para una producción que cumpla con criterios de Buenas Prácticas de Manufactura y, obviamente, no se encuentra certificada en tal sentido por el INVIMA.

En general, la producción de las nuevas líneas de procesados de papa se realiza en condiciones precarias de higiene, de equipos y utensilios adecuados y no se cuenta con registros sobre inventarios, rotación y vencimiento de materias primas, manejo de desechos o empaque, embalaje y transporte.

Las siguientes figuras presentan un registro fotográfico de las reuniones con la administración y de las condiciones de producción:



Figura 8. Reunión de trabajo diagnóstico con gerente de la organización.

Fuente: elaboración propia.



Figura 9. Registro fotográfico de proceso de lavado de la papa.

Fuente: elaboración propia.



Figura 10. Registro fotográfico de proceso de preselección de la papa.

Fuente: elaboración propia.



Figura 11. Registro fotográfico de bodegaje de la papa.

Fuente: elaboración propia.



Figura 12. Registro fotográfico de embalaje para transporte y entrega de la papa.

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 3. Plan de Implementación

Propuesta de Planeación Estratégica: Nuevos Procesos Productivos Orientados a la Ampliación del Mercado

Con base en los resultados de la información recolectada en las actividades de pasantía, como primera medida se establece que la propuesta de planeación estratégica se ha de orientar al rediseño de los procesos productivos para una nueva orientación hacia la ampliación del mercado. Esto implica que, en atención al cuadro integral de mando del sistema de gestión *Balanced Scorecard* la propuesta de planeación estratégica prioriza la perspectiva de los procesos, para, a su vez, mejorar también la perspectiva cliente o mejoramiento del mercado.

Antes de entrar a definir los dos componentes (Perspectiva de procesos y perspectiva de cliente) de la propuesta de planeación estratégica, se redefinen los principios y valores, la misión y visión de la organización, y se realiza el diagnóstico con base en la matriz DAFO.

Principios y Valores

Distribuidora Juan Rivera 1 opera bajo los siguientes principios y valores corporativos:

Principios:

- Equidad en el reconocimiento de valor a cada eslabón de la cadena productiva. Distribuidora Juan Rivera 1 reconoce con equidad el valor que se agrega al producto en cada eslabón de la cadena productiva, desde la siembra de la papa en campo, el recolector, el transportador, el procesador empacador, el comercializador, etc.
- Responsabilidad ambiental. Distribuidora Juan Rivera 1 establece la trazabilidad del producto que procesa y comercializa, verificando que desde el inicio de la cadena productiva se realicen prácticas de responsabilidad ambiental.
- Orientación al bienestar y mejora de condiciones de sus trabajadores y de la

comunidad en la que opera. Distribuidora Juan Rivera 1 entiende la función social del empresario y en consecuencia orienta sus acciones a la mejora de condiciones de sus trabajadores y de la comunidad en la que opera.

Valores:

- **Calidad.** Adoptamos la calidad como una gran obsesión, tanto en los productos como en los servicios que ofrecemos, lo cual se refleja en el conocimiento y constante actualización y aplicación de normas técnicas de productos, procedimientos técnicos y/o protocolos de atención, de seguridad industrial, etc.
- **Respaldo.** En todo momento acompañamos, asesoramos y representamos con lealtad los intereses de nuestros clientes, y por encima de nuestra conveniencia comercial les ofrecemos toda nuestra experiencia y conocimiento, para que de manera plenamente informada y libre tomen la decisión de compra que más les convenga, tanto a la satisfacción de las características del producto o servicio requerido, como a la generación de mayor valor agregado en su proceso productivo final.
- **Servicio.** Desde el instante mismo de recibir su requerimiento sabemos que el tiempo corre, y de manera diligente desplegamos las acciones necesarias para atenderlo a la mayor brevedad, bien que dicho requerimiento sea solo consultivo o de asesoría, de cotización, o de inicio, ejecución y terminación de productos y/o servicios requeridos.

Visión

Distribuidora Juan Rivera 1 establece como visión el consolidarse bajo su esquema actual de empresarial y familiar con pleno entendimiento de los cambios y exigencias del entorno para producir procesados de papa de alta calidad para satisfacción plena de los clientes y el crecimiento de la organización.

Misión

Distribuidora Juan Rivera 1 establece como misión el cabal cumplimiento de los valores corporativos asumidos, logrando de este modo la calidad total en los productos y servicio al cliente, el respaldo al cliente y el diligente compromiso con el servicio al cliente.

Diagnóstico DAFO

Se analiza ahora la matriz DAFO con miras a establecer las estrategias a implementar en virtud de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se presentan.

Tabla 3. Aplicación de la matriz DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Gran conocimiento técnico y alta motivación de los procesos que se realizan.	D1: Escasa infraestructura organizacional.
F2: Consolidada infraestructura de procesos operativos.	D2: No hay planeación estratégica.
F3: Gran capacidad de negociación.	D3: El esquema de empresa familiar condiciona la implementación de estrategias de gerencia.
F4: Consolidada red de proveedores	D4: Influencia de mercado muy local.
F5: Conocimiento de la trazabilidad del producto	D5: Escaso músculo financiero.
F6: Poca variabilidad en fluctuaciones de precios por alianzas con proveedores	D6: Escaso historial crediticio con bancos.
F7: Estándares de calidad de los productos ofertados	D7: Falta de experiencia en mercados de estratos altos y de almacenes de grandes superficies.

	F8: Casi nula probabilidad de desabastecimiento del producto	D8: No hay indicadores de gestión de procesos.
	F9: Consolidada red de canales de distribución	D8: Desconocimiento de Buenas Prácticas de Manufactura BPM que pudieran ser requeridas a futuro.
	F10: Diversidad de presentación y tamaño para las opciones de compra de nuestros clientes.	D10: No hay esquema de capacitación del personal.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)
O1: Mercado en expansión.	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de los procesos productivos para cumplir requerimientos de Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales, condición requerida para incursionar en mercados de grandes superficies. Incursión programada y detallada en la implementación de nuevas líneas de productos y a partir de la definición de criterios de planeación estratégica. Cumplidos los requerimientos al proceso productivo ajustado a Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales se entra a diseñar e implementar estrategia de marketing orientada a penetrar el mercado de grandes superficies. 	Mantenimiento de las actuales líneas de negocio. D2 x O3+ O1+ O2
O2: Opción de puesta en mercado de nuevas líneas de productos.		
O3: La pandemia por Covid 19 no afectó expansión de ventas.		
O4: Opción de atención de ventas a domicilio a consumidores finales.		
O5: Opción de alianzas estratégicas con establecimientos minoristas.		
O6: Oportunidad de incursión en ventas en almacenes de grandes superficies.		
	F1+ F3 x O1+ O2+ O3	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRETEGIAS DA (DE FUGA)
A1: Entorno comercial cambiante en virtud de la elasticidad del mercadeo de productos agropecuarios.	Incursión en alianzas locales para la implementación de nuevas líneas de negocio. F2+ F3 x A1+ A2 + A3	Renunciar a cualquier proyecto. D1+ D2 x A1+ A2 + A3
A2: Escasas barreras de acceso a nuevos competidores que podrían disminuir la participación de la empresa en el mercado actual.		
A3. Anquilosamiento de la		

estructura jerárquica actual de la organización por tratarse de una empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Tanto las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas establecen una correlación, principalmente entre los factores de producción, que actualmente adolecen la falta de cumplimiento de requerimientos de Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales, frente a la necesidad de penetrar en nuevos mercados que permitan la ampliación considerable del margen de ventas de la empresa, por lo cual se establece como estrategia de crecimiento, el que, cumplidos los requerimientos al proceso productivo ajustado a Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales, se entre a diseñar e implementar estrategia de marketing orientada a penetrar el mercado de grandes superficies.

Propuesta de las Estrategias a Trabajar

Las estrategias a implementar se orientan principalmente a la perspectiva de procesos y a la perspectiva cliente, pero requiere subsidiariamente la implementación de estrategias en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, a su vez que se requiere el cálculo del valor a invertir para hacer realidad el cumplimiento de las estrategias, con lo cual se incursiona en perspectiva financiera:

1. Estrategia en la perspectiva de procesos: Cumplimiento de los requerimientos al proceso productivo ajustado a Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales.
 - a. Adecuación física de planta.

- b. Dotación de maquinaria y equipos para procesos agroindustriales.
 - c. Diseño de empaques y embalajes y de logística de almacenamiento y distribución.
- 2. Estrategia en la perspectiva cliente: cumplidos los requerimientos al proceso productivo ajustado a Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales, a diseñar e implementar estrategia de marketing orientada a penetrar el mercado de grandes superficies.
 - a. Diseño y estrategia de *branding* y campaña publicitaria.
 - b. Diseño y estrategia de marketing.
- 3. Estrategia en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Todo el personal de la empresa debe conocer el esquema de Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales.
 - a. Determinación de las Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales que rigen normativamente el proceso y transformación de la papa y sus derivados.
 - b. Entrenar al personal de producción para el cumplimiento de dichas prácticas.
 - c. Entrenar al personal de administración para la supervisión y control del cumplimiento de dichas prácticas.
- 4. Estrategia en la perspectiva Financiera: La adopción de las estrategias previamente definidas requiere la inversión de recursos financieros que se calculan a continuación:

Tabla 4. Determinación financiera de la implementación de la propuesta de planeación estratégica para Distribuidora Juan Rivera 1.

Perspectiva	Requerimientos para la implementación de la estrategia	Costos asociados \$
	Adecuación física de planta	25.000.000

Procesos	Dotación de maquinaria y equipos para procesos agroindustriales	40.000.000
	Diseño de empaques y embalajes	7.800.000
	Logística de almacenamiento y distribución	15.000.000
Cliente	Diseño y estrategia de <i>branding</i> y campaña publicitaria	18.000.000
	Diseño y estrategia de marketing	35.000.000
Aprendizaje y crecimiento	Determinación de las Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales que rigen normativamente el proceso y transformación de la papa y sus derivados	1.200.000
	Entrenar al personal de producción para el cumplimiento de dichas prácticas	8.000.000
	Entrenar al personal de administración para la supervisión y control del cumplimiento de dichas prácticas	6.000.000
Financiera	Costo financiero bancario a cinco años	72.000.000
Total costo de implementación de Planeación Estratégica		228.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos Estratégicos

- Ampliar la producción de procesados de papa a partir de prueba piloto de producción a realizarse en la tercera semana de implementación de la propuesta de planeación estratégica.
- Lograr la satisfacción de exigencias de calidad, gusto, presentación y precio por parte de los consumidores y la comunidad en general, verificándolo en grupos focales con consumidores a realizarse en la cuarta semana de implementación de la propuesta de planeación estratégica.
- Lograr el cumplimiento total de las exigencias de ley y normativa sanitaria de la producción a verificarse con la obtención del Registro Sanitario INVIMA y culminado el segundo mes de implementación de la propuesta de planeación estratégica.

Objetivos Tácticos

- Establecer el costo financiero bancario a cinco años para la implementación de la

planeación estratégica y gestionar los recursos financieros necesarios para la implementación de la propuesta de planeación estratégica en la tercera semana de implementación de la propuesta de planeación estratégica.

- Contratar el diseño y realización de la adecuación física de planta para su compatibilidad con procesos de Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales en la segunda semana de implementación de la propuesta de planeación estratégica.
- Realizar la dotación de maquinaria y equipos para procesos agroindustriales en la tercera semana de implementación de la propuesta de planeación estratégica.
- Contratar el diseño y suministro de nuevos empaques y embalajes acordes con Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales en la tercera semana de implementación de la propuesta de planeación estratégica.
- Diseñar la logística de almacenamiento y distribución en la cuarta semana de implementación de la propuesta de planeación estratégica.
- Contratar el diseño y ejecución de la estrategia de *branding* y campaña publicitaria en la quinta semana de implementación de la propuesta de planeación estratégica.
- Diseñar, ejecutar y realizar pruebas de entrenamiento al personal de producción para el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales que rigen normativamente el proceso y transformación de la papa y sus derivados, según parámetros de INVIMA.
- Diseñar, ejecutar y realizar pruebas de entrenamiento al personal de administración para la supervisión y control del cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales que rigen normativamente el proceso y transformación de la papa y sus derivados, según parámetros de INVIMA.

La implementación de la planeación estratégica propuesta lleva al diseño del siguiente mapa estratégico según *Balanced Scorecard*.



Figura 13. Propuesta de mapa estratégico según *Balanced Scorecard*.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de Indicadores de Gestión

Frente a los procesos de producción, se propone la implementación de indicadores de gestión con base en la siguiente tabla:

Tabla 5. Indicadores de gestión para la función de producción.

Aspecto de la producción	Indicadores
	a) Indicador de utilización: relación entre la capacidad utilizada y la disponible.

General	<ul style="list-style-type: none"> b) Indicador de rendimiento: relación entre la producción real y la esperada. c) indicador de productividad: relación entre valores reales de producción y recursos empleados.
Almacenamiento y control del espacio de producción	<ul style="list-style-type: none"> a) Área utilizada / área disponible. b) Cantidad de productos recibidos/capacidad de recepción. c) Volumen total recibido por día/capacidad de recepción diaria. d) Volumen utilizado /Volumen disponible.
Manejo de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> a) Volumen total recibido por día/capacidad de recepción diaria. b) Volumen utilizado /Volumen disponible. c) Localizaciones de almacenamiento utilizadas/Volumen disponibles. d) Peso manipulado/Peso máximo que es posible manipular. e) Tasa de rotación de inventario planeado contra los fijados como objetivo. f) Días de inventario disponible planeados contra los fijados como objetivo
Eficiencia y calidad	<ul style="list-style-type: none"> a) Porcentaje de unidades devueltas por mala calidad/meta de producción calidad total. b) Cajas, bultos, kilos o unidades despachadas/horas de trabajo. c) Costo mercancía despachada/personal bodega empleado.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Beltrán (2013).

Frente a la estrategia de posicionamiento comercial y de marketing se propone la implementación de indicadores de gestión con base en la siguiente tabla:

Tabla 6. Indicadores de gestión para la estrategia de posicionamiento comercial y de marketing.

Aspecto de marketing	Indicadores
	a) Indicador de valoración de la marca: se mide por

<i>Branding</i> y posicionamiento de la marca	<p>el grado de penetración y crecimiento en el tiempo.</p> <p>b) Indicador de rendimiento de la marca: relación entre la inversión financiera para el posicionamiento de la marca frente al logro en su valoración y poder de penetración.</p> <p>c) Indicador de extensión de la marca: Capacidad de la marca de cubrir o extender con su posicionamiento el lanzamiento y posicionamiento de nuevos productos relacionados con el producto principal.</p> <p>d) Indicador de satisfacción de los clientes con la marca: Capacidad de la marca para la fidelización de sus clientes.</p>
Marketing y ventas	<p>a) Indicador de eficiencia: Relación de inversión financiera en marketing frente al logro de nuevos clientes y aumento de ventas.</p> <p>b) Indicador de interacción cliente-organización: Se mide por el nivel de tráfico e interacciones del cliente con la plataforma web de la organización y sus dispositivos o apps: número de conversiones de Leads a través de dispositivos móviles, tasa de rebotes desde dispositivos móviles y las tasas de conversión de Landing Pages por aparatos móviles.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en información de Beltrán (2013).

Plan de Acción según cronograma

Tabla 7. Plan de acción según cronograma.

Actividad	Mes uno	Mes dos	Mes tres
-----------	---------	---------	----------

	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Gestión de recursos financieros necesarios para la implementación de la propuesta de planeación estratégica.												
Diseño y adecuación física de planta para su compatibilidad con procesos de Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales.												
Dotación de maquinaria y equipos para procesos agroindustriales.												
Entrenamiento del personal de producción para el cumplimiento de dichas prácticas. Entrenamiento del personal de administración para la supervisión y control del cumplimiento de dichas prácticas.												
Diseño de nuevos empaques y embalajes acordes con Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales. Diseño de la logística de almacenamiento y distribución.												
Diseño de la estrategia de <i>branding</i> y campaña publicitaria. Diseño de la estrategia de marketing.												

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de definición de Cargos y Funciones

En cuanto a la definición de funciones por cargo y sus correspondientes indicadores de desempeño, se tiene en cuenta el diseño de la mejora en la estructura organizacional, que para dar cumplimiento a la estrategia en la perspectiva de procesos con sus respectivos requerimientos al proceso productivo ajustado a Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales, se adicionó el cargo de Jefe de Operación de Planta, quedando el nuevo organigrama de la siguiente manera:

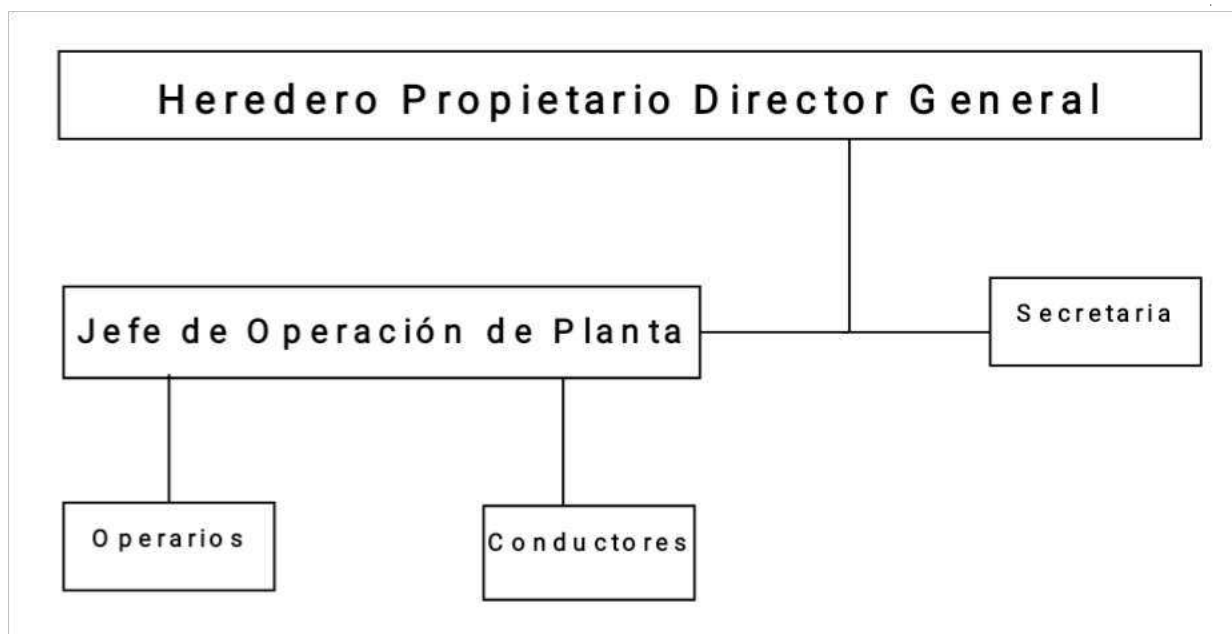


Figura 14. Organigrama.

Fuente: Elaboración propia.

Ya establecido el organigrama, la siguiente tabla presenta las funciones y los indicadores de desempeño según cargos que se proponen para la empresa:

Tabla 8. Funciones e indicadores de logro o desempeño según cargo.

Cargo	Funciones	Indicadores de logro o desempeño
Director general:	<ul style="list-style-type: none"> Tomar decisiones administrativas, gerenciales y financieras para el buen desarrollo de la organización. Gestionar compras de materia prima e insumos necesarios para el proceso productivo de planta. Controlar el buen desempeño de las responsabilidades de los demás cargos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple a tiempo con la presentación y gestión de documentos exigidos por autoridades competentes y por la Junta de Socios para el funcionamiento del proyecto. Diseña, gestiona y cumple metas administrativas. Diseña, gestiona y cumple metas financieras. Diseña, gestiona y cumple metas de producción y de calidad. Las personas a su cargo están dispuestas a cumplir sus orientaciones y se sienten bien dirigidas.
	<ul style="list-style-type: none"> Llevar registro de llamadas, correspondencia y trámites diarios del funcionamiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple a tiempo con la presentación de informes de gestión conforme a modelos de la organización. Diseña, gestiona y cumple metas

Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> Levar registros contables conforme a instrucciones del contador. Llevar agenda del Director. Coadyuvar en la Dirección para la realización de eventos comerciales promovidos por la empresa. Coordinar la comunicación adecuada entre los miembros de la institución, tanto a nivel interno como con clientes externos o autoridades competentes. 	<ul style="list-style-type: none"> relacionadas con su cargo. Las personas que solicitan sus servicios se sienten bien y eficientemente atendidas.
Jefe de operación	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar las acciones para el proceso productivo de planta. Coordinar diariamente la producción y empaque de toda la planta. Definir paradas de planta para mantenimiento preventivo y correctivo. Realizar el control periódico de inventarios. Administrar personal a cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento absoluto del área de producción. Cumplimiento y conocimiento del reglamento de trabajo. Conocimiento de las normas de seguridad del equipo de trabajo (dotación industrial, manual instrucciones para manipular las maquinas). Mantenimiento preventivo y buen manejo de las maquinas. Realización de informes mensuales sobre los procesos de producción. (técnicos y humanos). Calidad del servicio de transformación. Cumplimiento de las normas técnicas y preventivas de seguridad en el área de producción. Trabajo en equipo y clima laboral (dentro de la empresa). Grado de creatividad. Grado de asimilación a hechos inesperados. Efectividad en el trabajo.
Operarios	<ul style="list-style-type: none"> Realizar las acciones de selección, lavado y/o pelado de papa según instrucciones de cada proceso. Seleccionar productos según niveles de calidad final. Seguir procedimientos de operación de máquinas. Informar niveles de inventario de materias primas e insumos. Realizar aseo y mantenimiento de las maquinas asignadas. Seguir procedimientos de bioseguridad y de Buenas Prácticas de Manufactura. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento técnico de las maquinas que involucran la producción. Calidad de transformación de la papa, según especificaciones. Mantenimiento perfecto de las maquinas asignadas. Conocimiento absoluto de las normas preventivas y de seguridad. Conocimiento del manual de funciones para realizar bien su trabajo. Conocimiento y aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura. Trabajo en equipo. Efectividad en el trabajo.
	<ul style="list-style-type: none"> Conducir y velar por el buen funcionamiento del vehículo asignado, 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento técnico del vehículo asignado. Entregas según especificaciones de lugar y

Conductores	<p>mantener el vehículo en buen estado de presentación y responder por el equipo y accesorios asignados al vehículo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir estrictamente las normas sobre seguridad, prevención de accidentes y demás disposiciones vigentes. • Informar oportunamente a su superior inmediato las anomalías detectadas en su vehículo. • Adoptar en caso de accidente las medidas necesarias, dando a conocer los hechos inmediatamente al jefe y autoridades correspondientes. • Guardar discreción y reserva en todas las actividades que por razón del cargo se le encomienden. • Aplicar e implementar las estrategias y acciones del Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno, que le correspondan a su área. • Cumplir de manera efectiva la misión, visión, política y objetivos de calidad, y la ejecución de los procesos en que interviene en razón del cargo. • Responder por el inventario y buen uso de los bienes muebles e inmuebles a su cargo. 	<p>tiempo previsto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento adecuado del vehículo. • Conocimiento absoluto de las normas de tránsito preventivas y de seguridad. • Conocimiento del manual de funciones para realizar bien su trabajo. • Trato amable con los clientes receptores de entregas. • Trabajo en equipo. • Efectividad en el trabajo.
-------------	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en información de Beltrán (2013).

Conclusiones

El diagnóstico realizado y el diseño de la propuesta de planeación estratégica diseñada dentro de las acciones de pasantía en la empresa distribuidora Juan Rivera 1, permiten obtener las siguientes conclusiones:

El momento y situación actual de la empresa la ponen frente a debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que se identifica que la planeación estratégica a implementar debe priorizar sus acciones para el cumplimiento de requerimientos de Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales, como condición para penetrar en nuevos mercados que permitan la ampliación considerable del margen de ventas de la empresa, principalmente, mediante estrategia de marketing orientada a penetrar el mercado de grandes superficies.

El cumplimiento de estas dos perspectivas le garantiza a la organización un mejor posicionamiento y valoración de sus productos por parte de sus clientes, abriendo la posibilidad de la ampliación considerable de su margen de ventas.

El logro de estos aspectos involucra también acciones de entrenamiento al personal de producción y de administración, tanto para el cumplimiento de dichas prácticas,

como para la supervisión y control del cumplimiento de las mismas.

También es importante tener en cuenta que los nuevos procesos y productos a generar deben acompañarse del diseño de nuevos empaques y embalajes, una nueva logística de almacenamiento y distribución, así como también el diseño de la estrategia de *branding* y campaña publicitaria.

La implementación de la propuesta de mejoramiento le permite a la empresa mejorar sus funciones y encaminarse con seguridad hacia el cumplimiento de metas objetivas que la lleven a crecer en su nicho de mercado.

También es preciso concluir que la implementación de los indicadores de gestión diseñados contribuye al mejoramiento de los procesos productivos, con más altos niveles de calidad, permitiendo además el ensanchamiento y apertura a nuevas líneas de producción bajo parámetros de calidad de procesos y el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura y de condiciones de bioseguridad que pueden ayudar a que la empresa logre obtener el registro INVIMA, logrando, de este modo, posicionar sus productos en mejores niveles comerciales.

De conformidad con lo anterior, habiéndose identificado que los actuales factores de producción adolecen la falta de cumplimiento de requerimientos de Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales, y que ello impide la penetración de nuevos mercados, con la presente investigación se aportó en la solución del problema identificado con el diseño de una planeación estratégica que, orientada al rediseño de los procesos productivos bajo condiciones de Buenas Prácticas de Manufactura de productos agroindustriales, permite el cumplimiento de las condiciones para acceder a la ampliación del mercado, para lo cual se diseñó la estrategia de marketing orientada a penetrar el mercado de grandes superficies.

En este contexto, la presente investigación aporta criterios para los procesos de diagnóstico de una organización, y para la selección de los componentes de planeación estratégica con los cuales se ha de superar las falencias encontradas en la fase diagnóstica, para que, a su vez, la organización se consolide y logre permanentes niveles de crecimiento.

Frente al desarrollo de futuros trabajos, es preciso sugerir la necesidad de

perfeccionar y afinar los instrumentos de medición de satisfacción e interacción del cliente con la marca y el producto, para anticipar debidamente los cambios en sus orientaciones, gustos o preferencias, y de este modo adaptar los procesos de producción a los nuevos requerimientos de los clientes.

Recomendaciones

Se recomienda un control permanente de los resultados de la función de producción mediante la aplicación de los formatos sanitarios diseñados por el INVIMA para procesos agroindustriales.

De otra parte, se recomienda la gestión para la obtención del registro sanitario del INVIMA y a partir de éste, la implementación de formatos de control que garanticen la permanencia de dicho registro sanitario.

Para la implementación de los criterios administrativos se recomienda conservar la estructura familiar de la empresa manteniendo la propiedad en cabeza de sus miembros, sin embargo, para la implementación de cambios en las directrices es preciso que la familia delegue parte de la administración a quienes cumplen el perfil y

las competencias laborales para tal fin.

Por último, en virtud del tamaño y vulnerabilidad actual de la empresa, se recomienda la implementación de los criterios financieros, los cuales se orientan al crecimiento y consolidación financiera de la organización.

Referencias

Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 7(19), 375-389.

Beltrán, Jesús Mauricio (2013). *Indicadores de Gestión -Herramientas Para Lograr la Competitividad*. 3a. Edición. Bogotá: 3R Editores.

Berdugo Cotera, Elber Enrique & Cáceres Gómez, Luz Stella (2010). Aproximación al estado de la investigación en Empresas de Familia en Colombia: 1989-2009 Sitio web de Academia [en línea] *Gestión y Sociedad* Corpus ID: 173827675 [citado 20

de febrero, 2021]. Disponible en:
https://www.academia.edu/32094958/Aproximaci%C3%B3n_al_estado_de_la_investigaci%C3%B3n_en_Empresas_de_Familia_en_Colombia_1989_2009

Cámara, L. L. (2005). Planificación Estratégica: Guía para organizaciones sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio laboral. Sitio web de *Scribd* [en línea] In Cideal. Cideal [citado 20 de febrero, 2021]. Disponible en:
<https://es.scribd.com/document/328652051/Planificacion-Estrategica-Luis-Camara-Lopez#download>

Carrera Espinoza, Jorge (s/f). El *Balanced Scorecard* aplicado a la gestión de mantenimiento: La experiencia de ECUAELECTRICIDAD S.A. Sitio web de *slideshare* [en línea] Artículo de revisión [citado 20 de febrero, 2021]. Disponible en:
<https://es.slideshare.net/whitelup/balance-score-card-aplicado-al-mantenimiento-jorge-carrera>

Cedeño Velasco, Alexander Pavel, Asencio Cristobal, Luis Roberto, & Villegas Alava, Milton Alexander (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. Sitio web de *Scielo* [en línea] Revista Universidad y Sociedad 11(5), 191-200. Epub 02 de diciembre de 2019 [citado 20 de octubre, 2020]. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500191

Fano, F. J. (2015). ¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter. Sitio web de *Mejora Competitiva* [en línea] Artículo de revisión [citado 13 de noviembre, 2020]. Disponible en: <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>

Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Barcelona: Colección Estudios e Informes Nº 12.

García S., Oscar León (2021). El sistema de creación de valor. Sitio web de *Course Hero* [en línea] Artículo de revisión [citado 13 de febrero, 2021]. Disponible en: <https://www.coursehero.com/file/41193796/DE-VALOR-propuestos-por-Oscar-Leon-Garci-1pdf/>

Garzón Castrillon, Manuel Alfonso & Ibarra Mares, Alberto (2012). La empresa familiar, revisión documental. Sitio web de *Desarrollo Gerencial* [en línea] Vol. 4-2. No. 2- julio-diciembre 2012- pp.174-214-Universidad Simón Bolívar–Barranquilla, Colombia [citado 13 de noviembre, 2020]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/258453682_LA_EMPRESA_FAMILIAR_REVISION_DOCUMENTAL_THE_FAMILY_BUSINESS_DOCUMENTARY_REVIEW

Gómez, T. E. R. (2016). Análisis Porter de las cinco fuerzas - Sitio web de *Especialización Educativa* [en línea] Gerencia de Proyectos de Innovación Tecnológica. M.G.S. [citado 13 de noviembre, 2020]. Disponible en: <https://sites.google.com/a/espe.edu.ec/gerencia-de-proyectos-de-innovacion-tecnologica/home/analisis-porter-de-las-cinco-fuerzas>

González Pérez, Maidolis & Cabrera Rodríguez, Susana (2012). La dirección estratégica y sus etapas constituyentes. Sitio web de Eumed [en línea] Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 162, 2012. [citado 13 de noviembre, 2020]. Disponible en: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/gpcr.html>

Guiliany, G., Pórtela, C., Pulido, P., Cali, G., & Marcano, P. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas. Sitio web de *Revista Espacios* [en línea] Revista ESPACIOS, 14. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos & Baptista Lucio, María del Pilar (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. España: Editorial Granica.

Lozano Posso, Melquicedec (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. En: *Revista pensamiento & gestión*, 15. Universidad del Norte, 83-110, 2003.

Lozano, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de Casos Colombianos. *Revista Cuadernos de Administración*, 21(37), 243-268.

Macías, V. (2011). *La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: caso Departamento de Caldas*. Trabajo de grado de Maestría en Administración. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

Malaver Rodríguez, Florentino & Vargas, Marisela (2015). Los procesos de innovación en la industria colombiana: resultados de un estudio de casos. Sitio web de *Redalyc* [en línea] *Cuadernos de Administración*, vol. 17, núm. 28, julio-diciembre, 2004, pp. 9-51 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia [citado 20 de diciembre, 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502802.pdf>

Mintzberg, H. (2005). La estructuración de las organizaciones. Sitio web de *Scribd* [en línea] In E. A. S.A. (Ed.), *INTERNET* (8va. Reimp). Book Print Digital [citado 20 de diciembre, 2020]. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/363762101/Estructuracion-de-Las-Organizaciones-Henry-Mintzberg-COMPLETO#download>

Pérez Jaramillo, Carlos Mario (s/f). Los indicadores de gestión. Sitio web de *Visión Administrativa* [en línea] Blog de divulgación de temas administrativos pp. 1-13 [citado 20 de diciembre, 2020]. Disponible en: <https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicado>

[resdegestion.pdf](#)

Pirazán Cubides, V., & Ramírez Castro, L. E. (2009). Clasificación y caracterización de las empresas de familia de la Facultad de Zootecnia de la Universidad de La Salle. Sitio web de *Unisalle* [en línea] Trabajo de Grado de Pregrado en Administración de Empresas [citado 20 de diciembre, 2020]. Disponible en: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1907&context=adminis tracion_de_empresas

Prieto Bejarano, Pedro Gerardo (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Sitio web de *esucomex* [en línea] Trabajo de Grado de Especialista en Gestión Humana y Productividad [citado 20 de diciembre, 2020]. Disponible en: <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>

Ramírez, L. (2014). Proceso de sucesión en empresas familiares, Caso: empresas de purificadores de agua. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Riquelme, Matias (2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Sitio web de *5fuerzasdeporter* [en línea] Revista chilena de administración, 2015 [citado 20 de enero, 2021]. Disponible en: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. Sitio web de *EAN* [en línea] Revista EAN (57), mayo-agosto de 2006, pp.131-142 [citado 10 diciembre, 2020] Disponible en: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/378/371>

- Roncancio, Gabriel (2019). ¿Qué son la misión y visión en la planeación estratégica? Ejemplos. Sitio web de *Pensemos* [en línea] Blog de divulgación de temas de administración [citado 10 diciembre, 2020] Disponible en: <https://gestion.pensemos.com/que-son-la-mision-y-vision-en-la-planeacion-estrategica-ejemplos>
- Sierra Almanza, Liliana B. (2000). Tres factores de conflicto en las empresas de familia: comunicación, participación y planeación. Acciones recomendadas para empresas familiares. Bogotá: Uniandes. Sitio web de Uniandes [en línea] Proyecto de Grado en Administración [citado 10 diciembre, 2020] Disponible en: <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/20450/u336080.pdf?sequence=1>
- Zuluaga, P. (2010). Una perspectiva de las empresas de familia: el caso de las empresas de familia de Manizales. Trabajo de grado de Magíster en Administración. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Exactas.