

Diseño Organizacional Para La Granja La Paturra

Natalya Vásquez Pulgarin

Sandra Milena Velasco

Trabajo de grado para optar al título de

Administración de Empresas

Asesor

Néstor Flórez

Coordinador de práctica

Diego León Restrepo

Universidad Católica Luis Amigó

Medellín

2020

Agradecimientos Sandra Milena Velasco

Quiero agradecer a todas las personas que estuvieron involucradas en la elaboración de mi trabajo de grado. Gracias al señor Néstor Flórez, director del trabajo de grado, quien fue una guía constante y permanente tanto en la formulación del anteproyecto como el desarrollo del trabajo de grado, y me brindó todo el apoyo, conocimiento y experiencia en todos los temas relacionados con este trabajo. Gracias a los docentes y demás miembros de la Universidad Católica Luis Amigó, por haberme entregado todo el conocimiento que ahora tengo, el cual fue clave para la elaboración del trabajo, y por la asesoría prestada en el desarrollo del mismo. Finalmente quiero agradecer a los integrantes de la granja la Paturra, y a las demás personas que intervinieron en esta tesis.

Agradecimientos Natalya Vásquez Pulgarin

A DIOS TODOPODEROSO: Por ser mi creador y motor de la vida. Por haberme dado la sabiduría y la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo.

A MIS PADRES: Por su amor, su apoyo, su dedicación y empeño por ayudarme a ser una persona mejor cada día. Por su esfuerzo y dedicación para que yo lograra este triunfo.

A MIS HERMANOS: Por su cariño, apoyo y comprensión.

A MIS MAESTROS: Quienes aportaron significativamente a mi proceso de formación, compartiéndome sus conocimientos durante toda la carrera.

Dedicatoria Sandra Milena Velasco

Este trabajo de grado está dedicado, en primer lugar, a Dios quien con su bendición llena siempre mi vida, con sabiduría, fortaleza, rectitud, paz. Por haberme ayudado durante estos años, el sacrificio fue grande, pero tú siempre me diste la fuerza necesaria para continuar y lograrlo, este triunfo también es tuyo mi Dios, en segundo lugar, a mi madre María Cruz Velasco ya que ella me enseñó valorar los estudios y a superarme cada día, también agradezco a mi hija Valeria Vallejo Velasco, porque ella estuvo en los días más difíciles de mi vida, me brindó el apoyo necesario para poder seguir adelante.

Dedicatoria Natalya Vásquez Pulgarin

Quiero dedicar el trabajo de la tesis primero a Dios por haberme dado la sabiduría y conocimientos para culminar este proyecto. A mis padres, por su comprensión y amor que siempre me han profesado durante toda mi vida y quienes me han dado todo su apoyo incondicional en mi formación académica y profesional, además de su permanente compañía en los distintos objetivos que me he trazado.

Resumen

La presente investigación hace referencia al diseño organizacional de la granja la Paturra, en el sector El Salado del municipio de Envigado, esta empresa tiene dentro de sus principales actividades económicas la granja interactiva, educativa y sustentable, ofrece servicios para celebraciones o eventos de diferentes tipos; tiene como objetivo generar un espacio idóneo de recreación familiar, a su vez es ejemplo en el cuidado del medio ambiente; fue creada hace 4 años por Víctor Hugo Giraldo que hoy en día es quien la dirige.

Esta investigación busca desarrollar en la granja los lineamientos estratégicos, a su vez diseñar y adecuar una estructura organizacional, implementar un cuadro de mando integral que permita hacer un adecuado manejo y control del resultado de los diferentes procesos de la granja.

La presente investigación se realiza por el interés de conocer y profundizar sobre el tema y con el fin de complementar la formación académica e incorporar saberes, habilidades y actitudes vinculados a situaciones reales del mundo y las empresas del sector.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, sostenibilidad, desarrollo organizacional procesos, funciones.

Abstract

This research refers to the organizational design of the Paturra farm, in the El Salado sector of the municipality of Envigado, this company has within its main economic activities the interactive, educational and sustainable farm, it offers services for celebrations or events of different types; It aims to generate an ideal space for family recreation, in turn is an example of caring for the environment; It was created 4 years ago by Víctor Hugo Giraldo, who today is the one who directs it.

This research seeks to develop the strategic guidelines on the farm, in turn design and adapt an organizational structure, implement a comprehensive scorecard that allows for adequate management and control of the result of the different processes of the farm.

The present investigation is carried out for the interest of knowing and deepening on the subject and in order to complement academic training and incorporate knowledge, skills and attitudes linked to real world situations and companies in the sector.

Keywords: Strategic management, sustainability, organizational development, processes, functions.

Contenido

1.	Lineamientos del proyecto de intervención	3
1.1.	Información del contexto corporativo	3
1.1.1.	<i>Reseña histórica</i>	3
1.1.2.	<i>Objeto social</i>	3
1.1.3.	<i>Misión</i>	6
1.1.4.	<i>Visión</i>	6
1.1.5.	<i>Valores corporativos</i>	6
1.1.6.	<i>Objetivos estratégicos</i>	7
1.1.6.1.	Perspectiva financiera	7
1.1.6.2.	Perspectiva cliente	7
1.1.6.3.	Perspectiva procesos internos	8
1.1.6.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	8
1.1.7.	<i>Red de procesos</i>	9
1.2.	Antecedentes	9
1.3.	Problema de investigación	10
1.3.1.	<i>Antecedentes de la idea</i>	10
1.3.2.	<i>Situación problema</i>	11
1.3.3.	<i>Definición del problema</i>	12
1.4.	Justificación	12
1.5.	Pregunta objeto de estudio	14
1.6.	Objetivos de la granja la Paturra	14
1.6.1.	<i>Objetivo general</i>	14
1.6.2.	<i>Objetivos específicos</i>	15
1.7.	Marco de referencia	15
1.7.1.	<i>Matriz FODA</i>	16
1.7.2.	<i>Diagrama de causa-efecto</i>	17
1.8.	Alcance del proyecto	19
1.9.	Calendario operativo	20
2.	Referentes teóricos y glosario de términos	21
2.1.	Referentes teóricos sobre la planeación prospectiva estratégica	21

2.1.1.	<i>Concepto de planeación.....</i>	21
2.1.2.	<i>Concepto de planeación prospectiva estratégica</i>	22
2.1.3.	<i>Generalidades teóricas acerca de la planeación estratégica prospectiva</i>	23
2.1.4.	<i>Fases de la planeación estratégica prospectiva.</i>	24
2.2.	Glosario de Términos.....	27
3.	Desarrollo del proyecto de intervención.....	30
3.1.	Desarrollo de los objetivos estratégicos.....	30
3.1.1.	<i>Objetivo general.....</i>	30
3.1.2.	<i>Objetivos específicos.....</i>	30
3.2.	Metodología	31
3.2.1.	<i>Tipo de investigación y estudio.....</i>	31
3.2.2.	<i>Delimitación espacial</i>	31
3.2.3.	<i>Hipótesis</i>	31
3.2.4.	<i>Población o muestra</i>	32
3.2.5.	<i>Variables de análisis.....</i>	32
3.2.6.	<i>Alcance del estudio</i>	33
3.2.7.	<i>Instrumentos para recolección de información primaria y secundaria</i>	33
3.2.8.	<i>Etapas metodológicas</i>	33
3.3.	Trabajo de campo.....	34
4.	Propuesta técnica	46
4.1.	Componentes corporativos estratégicos.....	46
4.1.1.	<i>Misión de la granja la Paturra</i>	46
4.1.2.	<i>Visión de la granja la Paturra</i>	46
4.1.3.	<i>Valores de la granja la Paturra.....</i>	46
4.2.	Organigrama de la granja la Paturra.....	47
4.3.	Mapa de procesos de la granja la Paturra.....	47
4.4.	Plan de acción para la granja la Paturra	49
5.	Conclusiones.....	58
6.	Recomendaciones	60
7.	Referencias y Bibliografía	62

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz DOFA para la formulación de estrategias</i>	17
Tabla 2. <i>Causas identificadas con la motriz DOFA vs las estrategias DO</i>	44
Tabla 3. <i>Causas identificadas con la motriz DOFA vs las estrategias DA</i>	44
Tabla 4. <i>Causas identificadas con la motriz DOFA vs las estrategias DO</i>	45
Tabla 5. <i>Plan de Acción estratégica DO – DI, OI</i>	49
Tabla 6. <i>Plan de Acción estratégica DA (parte 1)</i>	50
Tabla 7. <i>Plan de Acción estratégica DO (parte 2)</i>	51
Tabla 8. <i>Perspectiva financiera en el Balanced Scorecard de la granja la Paturra</i>	53
Tabla 9. <i>Perspectiva de clientes en el Balanced Scorecard de la granja la Paturra</i>	54
Tabla 10. <i>Perspectiva de los procesos internos en el Balanced Scorecard de la granja la Paturra</i>	55
Tabla 11. <i>Perspectiva del aprendizaje en el Balanced Scorecard de la granja la Paturra</i>	56

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Línea del tiempo de la Granja la Paturra.	10
<i>Figura 2.</i> Modelo de la Matriz para el análisis FODA de Anzures (s.f.).	16
<i>Figura 3.</i> Diagrama de causa-efecto, o espina de pescado.	18
<i>Figura 4.</i> Cronograma de actividades del proyecto.	20
<i>Figura 5.</i> Fases de la planeación estratégica prospectiva.	24
<i>Figura 6.</i> Matriz DOFA de la granja la Paturra.	36
<i>Figura 7.</i> Debilidad 1. Infraestructura reducida para atender la alta demanda.	38
<i>Figura 8.</i> Debilidad 2. No existen políticas corporativas definidas dentro la organización.	39
<i>Figura 9.</i> Debilidad 3. Falta de estructura organizacional definida y documentada.	40
<i>Figura 10.</i> Debilidad 4. Falta de sistema software contable.	41
<i>Figura 11.</i> Debilidad 5. No se tienen indicadores establecidos que permitan la evaluación de la gestión de estrategias.	42
<i>Figura 12.</i> Debilidad 6. Falta de experiencia administrativa.	43
<i>Figura 13.</i> Organigrama propuesto para la granja la Paturra.	47
<i>Figura 14.</i> Mapa de procesos de la granja la Paturra.	48
<i>Figura 15.</i> BSC Mapa Estratégico de la Granja la Paturra.	52

Introducción

Se determinó diseñar una propuesta organizacional que le permita la sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo a la granja la Paturra ubicada en el sector el salado del municipio de Envigado, esta empresa tiene dentro de sus principales actividades económicas la avicultura, granja interactiva y educativa sustentable como objetivo generar un espacio idóneo de recreación familiar, a su vez es ejemplo en el cuidado del medio ambiente; fue creada hace 4 años, el primero de febrero de 2016, por Víctor Hugo Giraldo quien dirige la granja en la actualidad.

Se utilizó el modelo de direccionamiento estratégico propuesto por investigadores, como Palmieri (2017); Herrera y Suescún. (2020) y Arguello y Benítez (2016). Este instrumento da como resultado del análisis de varios modelos de direccionamiento estratégico propuesto por diferentes autores fuertes en este campo que fueran adaptables a este tipo empresa; integra explicaciones y conceptos teniendo en cuenta cada uno de los pasos a seguir en la formulación, la implementación, evaluación y control del direccionamiento estratégico; donde resalta la revisión de la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa, sin dejar a un lado los valores, principios y la cultura organizacional, los cuales permean continuamente este proceso.

Para que la empresa logre sus propósitos, se establecen lineamientos estratégicos direccionados hacia el futuro, así como también se determina una estructura organizacional, en donde se delegan funciones para cada ambiente de actividad recreativa con personal altamente capacitado. Finalmente, en el capítulo de impactos, se concluye que los efectos que genera el proyecto en el medio serán positivos, debido a que el sector se fortalecerá en el ámbito socioeconómico, empresarial, turístico y ambiental.

Se busca con este trabajo, en conjunto con la dirección de la granja, construir una adecuada estructura en la organización que permita analizar el entorno a nivel interno, sus

fortalezas y debilidades y a nivel externo, sus oportunidades y amenazas; para así, definir adecuadas metas y nuevos objetivos que oriente el desarrollo de la organización y puedan ser cumplidos por la misma.

1. Lineamientos del proyecto de intervención

1.1. Información del contexto corporativo

1.1.1. Reseña histórica

El origen de la fonda granja la Paturra se basa en la iniciativa emprendedora del psicólogo clínico y concejal del municipio de Envigado Víctor Hugo Giraldo Ríos, su crianza en el campo y el gran amor que siente por la naturaleza y los animales, lo llevó al sueño de construir una granja infantil, su idea de negocio se fue visionando cada vez más, con las visitas previas realizadas al parque Panaca ubicado en la región cafetera de Colombia y a las diferentes granjas del Área Metropolitana.

En enero de 2016, se comienza a materializar la idea de crear la granja, con la oportunidad de arrendar un terreno ubicado en El Parque Ecológico El Salado del municipio de Envigado, aunque es hasta el mes de febrero del mismo año que empieza su construcción con 5 corrales. El nombre de la granja la Paturra significa “vaca pequeña” y se debe a la fijación que tiene por las vacas de raza Paturra, ya que anhelaba tener una como mascota en una finca. Desde sus inicios, el enfoque del proyecto ha sido educativo y turístico, además de ser etológico, es decir, se tiene en cuenta el comportamiento de los animales y la interrelación que tienen las personas con ellos. Desde entonces, a la granja la Paturra se le han realizado adecuaciones en infraestructura y sigue generando un enorme interés y aceptación por parte de sus visitantes. Con proyección a futuro de ser la mejor granja del Área Metropolitana.

1.1.2. Objeto social

La Paturra es una granja interactiva y educativa como complejo turístico, recreativo y cultural que genera un espacio idóneo de recreación social y familiar, a su vez, es ejemplo en el

cuidado del medio ambiente, ya que pretende satisfacer a sus clientes, a través de servicios diversos y de alta calidad, con la finalidad de atraer el mayor número de clientes, principalmente, niños y familias completas; dónde ellos tengan la oportunidad de vivir la mejor experiencia de granja, conviviendo con la naturaleza y los animales propios del lugar. La organización pone a disposición de sus clientes los servicios de granja, visita escolar, restaurante, granja móvil, celebración de cumpleaños y de fiestas empresariales, los cuales se describen a continuación:

- **Servicio de granja:** Un divertido plan para toda la familia, es el principal servicio y de mayor atractivo de la organización, ya que además de alimentar los animales, pueden tocarlos y acariciarlos en compañía de un granjero guía, se explica acerca de las costumbres de los animales y se inculca el respeto y el amor por ellos. Dentro de este servicio se ofrece también, la montada en el Pony Quico. El lema de la organización es: *“Mientras te diviertes, aprendes”*.
- **Visita escolar:** La granja la Paturra es un espacio creado para ser un centro de aprendizaje y diversión, en comunión con los animales y la naturaleza. Las visitas escolares son planeadas para estimular y favorecer el desarrollo de los niños que se encuentren entre el nivel de escolaridad en preescolar y 5° grado de primaria de hogares infantiles, centros e instituciones educativos del Área Metropolitana. Su tendencia en educación ecológica y formación de los niños permite la estimulación de su intelecto, creatividad y sensibilidad; de una manera práctica, didáctica y divertida. Entre los aprendizajes esta: conocer qué es una granja y cómo funciona, qué es un granjero y qué hace, conocer y disfrutar todas las especies de granja, tipos de reproducción y alimentación y utilidad para el ser humano-productos y derivados.

- **Restaurante:** El sabor de tradición, el sabor de la granja lleva a la mesa una gran variedad de platos típicos de la comida colombiana, hay menú para grandes y chicos. En el restaurante la Paturra, no solo se presta servicio para la hora del almuerzo, sino que también se puede pedir desayunos. De acuerdo con su ubicación, hay muchos transeúntes que practican actividades deportivas y después de finalizadas, visitan la granja a tempranas horas en busca de alimentación.
- **Granja móvil:** En su interés por innovar, en la actualidad, la Paturra lleva todos los animales de la granja a cualquier evento o celebración, creando un bello escenario de granja para sorprender a los invitados, familiares y amigos con sus animales y así, disfrutar de emociones y experiencias inolvidables, con la calidad en el servicio que solo la granja la Paturra puede ofrecer. También se presta el servicio de granja móvil personalizado, de acuerdo con las necesidades del cliente.
- **Celebración de cumpleaños y fiestas empresariales:** Existe un lugar colorido y mágico para cada ocasión, por eso la granja la Paturra pone a disposición sus instalaciones para celebrar de una manera divertida los cumpleaños temáticos infantiles, ofreciendo un espacio único durante toda una jornada, en donde se puede compartir con todos los familiares e invitados especiales. Además, atienden eventos empresariales, de acuerdo con las necesidades y expectativas de las directivas y de los empleados.

1.1.3. Misión

De acuerdo con la información suministrada por la granja la Paturra (s.f.a) la misión de esta organización, es:

La paturra es un centro de entretenimiento familiar, puerta de entrada al parque ecológico el salado; brinda a todo público un entorno de entretenimiento, diversión e interacción con la naturaleza. Su razón de ser es la familia, su esencia la niñez y los animales. En medio de la naturaleza la lúdica exhibida, educativa recreativa nos conduce a un objetivo principal: profesar el amor y respeto por los ecosistemas en una sana convivencia.

1.1.4. Visión

La granja la Paturra (s.f.c), según su razón social y misión corporativa, visualiza que en el mediano plazo:

Será el mayor referente y promotor del área metropolitana en relación campo vs hombre; el medio ambiente, su entorno, costumbres típicas y ancestrales serán el gran tesoro patrimonial, logrando dejar en cada visitante una huella animal marcando sus corazones y mente en una travesía de magia y fantasía.

1.1.5. Valores corporativos

De conformidad con lo planteado en líneas previas, en la actualidad, los valores corporativos de la granja la Paturra (s.f.b), son: “Respeto, amor, agradecimiento, calidad, integridad, honradez, alegría” (p. 1). Frente a estos valores se proponen las siguientes definiciones.

- Respeto: Cuidamos y protegemos a los animales.
- Amor: Brindamos amor a los animales de nuestra granja y a todo el público que nos visita.
- Agradecimiento: A todas las personas que nos visitan, son parte importante para nuestro crecimiento.

- **Calidad:** Suministrar a nuestros clientes con productos y servicios de calidad que satisfagan plenamente las necesidades de estos.
- **Integridad:** Buscar el desarrollo de las personas en todas sus dimensiones, siendo coherentes y transparentes.
- **Alegría:** al compartir con los animales, niños, jóvenes y adultos plasman una sonrisa en su rostro, esto es nuestra mejor retribución como nuestra razón de ser.

1.1.6. Objetivos estratégicos

1.1.6.1. Perspectiva financiera.

Actualmente, la organización cuenta con un software de facturación, donde se registran las ventas diarias de la Paturra, un sistema que también permite tener control de inventarios; pero esta herramienta ha rescindido su utilización para el control de gastos, costos, nómina, ingresos, flujo de caja, proveedores y otros, por lo cual se hace de forma manual; es decir, toda la contabilidad se lleva en libros físicos lo que dificulta la medición de la utilidad neta de la organización y la ejecución de medidas preventivas y correctivas que mejoren su gestión.

1.1.6.2. Perspectiva cliente.

La granja la Paturra ofrece actividades de educación medioambiental y actividades de granja, teniendo en cuenta la realidad, tanto de los niños como de los padres. En este sentido, los puntos fuertes que se identificaron al respecto, es la gran variedad de servicios ofrecidos, es decir, no cuenta únicamente con los servicios tradicionales de las granjas, sino que busca innovar en un mundo cambiante, como el actual. Además, intenta satisfacer las necesidades de los clientes, ajustándose a sus exigencias y ofreciendo un paquete de actividades en el servicio de la

granja escuela y en eventos sociales, con instalaciones modernas y adecuadas a las necesidades de sus clientes. Como marca corporativa, la granja la Paturra se encuentra muy bien posicionada en mercados turísticos, siendo uno de los lugares preferidos por los niños, jóvenes y adultos del Valle de Aburrá; no obstante, también se halló que requieren optimizar más los tiempos de espera en el servicio, porque es la actividad que más genera peticiones, quejas y reclamos (PQR).

1.1.6.3. Perspectiva procesos internos.

La consecución de la cadena de valor en sus procesos, requiere mejorar la idea que el cliente tiene de la granja la Paturra, porque el clima de trabajo influye en la disminución de los buenos resultados obtenidos por esta organización. Para que el desarrollo de la actividad corporativa funcione correctamente, no se tiene muy en cuenta la opinión de los propios trabajadores, lo que genera dificultades en el proceso de comunicación, disputas internas o falta de entendimiento entre los empleados. En el desarrollo de sus procesos y de las actividades del día a día, se evidencia una deficiencia en la entrega del producto final de restaurante los fines de semana, además, la organización no está distribuida por áreas funcionales, falta clima organizacional, no hay personal formado y capacitado para la construcción de la estructura de la organización y carece de un encargado para la construcción, ejecución y control de indicadores.

1.1.6.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los colaboradores de la granja la Paturra, es decir quienes llevan a cabo las actividades de ejecución, al realizar los procesos de manera manual y operativa desempeñan un papel relevante, ya que fueron adquiriendo conocimientos polifuncionales que han hecho que los procesos fluyan y los resultados se logren sin tantas pérdidas y/o costos de no calidad; teniendo

en cuenta los conocimientos básicos que poseen acerca del agro. Uno de los puntos más críticos de la granja la Paturra en este sentido, es la rotación de personal, debido a la búsqueda y ofrecimiento de mejores oportunidades laborales o beneficios adicionales en otras empresas.

1.1.7. Red de procesos

La organización no posee una representación gráfica de sus procesos y actividades corporativas que le permitan evaluar la eficiencia de todos los métodos, ya que, si bien se llevan a cabo en el desarrollo de sus actividades, también se identifica que no se realizan de manera estructurada sus procesos estratégicos, operativos y de soporte. En este orden de ideas, la granja la Paturra está conformada por el siguiente personal: un gerente, administrador, tres granjeros, dos meseros, un jefe de cocina, dos ayudantes de barra de cocina para los fines de semana, tres auxiliares de cocina, seis meseros, un paseador de animales, un vendedor de kit de alimentos, un vigilante y un veterinario ocasional. Como una debilidad al respecto, se identifica que cuentan con personas que realizan actividades diferentes al objeto social de la granja; por lo que, en muchas ocasiones genera falta de tiempo y atención para solucionar los requerimientos exigidos en las diferentes áreas de la empresa.

1.2. Antecedentes

La línea de tiempo de la figura 1, muestra una forma organizada de cómo han ocurrido los hechos más destacados en la granja la Paturra desde sus inicios hace cuatro años.

Granja La Paturra



Figura 1. Línea del tiempo de la Granja la Paturra.

De acuerdo con la información de la figura 1, se evidencia que la granja la Paturra ha tenido avances significativos en el desarrollo de adecuaciones a su infraestructura y en la implementación de nuevos servicios y novedosos en el mercado como la granja móvil.

1.3. Problema de investigación

1.3.1. Antecedentes de la idea

Desde el año 2016, la granja la Paturra ha realizado cambios importantes y ha ido implementando mejoras en cada uno de sus procesos productivos y de prestación de servicios con el fin de incrementar su productividad y el aprovechamiento de los recursos disponibles. Cuatro años después, se identificó la necesidad de implementar normas e integrar a la producción lineamientos estratégicos y para ello, se inició con la definición de su misión, visión y con los valores corporativos que los identifican. Lo anterior permitió dar más identidad y

posicionamiento a la empresa, también se determinaron diferentes procesos y se definieron responsabilidades de las experiencias adquiridas cotidianamente.

En la actualidad, se evidencia que falta mejorar más sus procesos, no se han realizado nuevos estudios ni investigaciones, ni se han aplicado instrumentos que permitan diagnosticar el estado actual de la granja y generar propuestas que agreguen valor. En este orden de ideas, con la presente investigación se busca realizar una propuesta metodológica, apropiada y medible, diseñada a la medida de la granja; con el fin de optimizar sus recursos, integrar procesos y generar una nueva estrategia donde todos y cada uno de los miembros de la empresa se sientan identificados y esto se vea reflejado, en un beneficio económico y de calidad de vida para todos.

1.3.2. Situación problema

La granja la Paturra existe hace 4 años, en Envigado sector del salado, nace como granja educativa e interactiva y poco a poco fue incrementando su demanda; sin darse cuenta, hasta que 4 años después y por su rápido crecimiento, empírico y poco funcional, se tomó la decisión de realizar cambios y ser más competitivos en el sector. Actualmente, su enfoque es la granja interactiva, educativa y la oferta de servicios, para las celebraciones o eventos de diferente tipo.

Desde esta perspectiva, como principal problema que se evidencia en la granja es que cuentan con personas que realizan actividades polifuncionales, diferentes al objeto social de la organización; por lo que, en muchas ocasiones, esto genera falta de tiempo y atención para solucionar los requerimientos exigidos por las diferentes áreas de la empresa. Por su crecimiento desorganizado no se le ha dado la importancia que requiere al área administrativa; evidenciando pérdidas de tiempo y dinero, falencias en la gestión de personal, falta de comunicación y especialmente, se evidencia pérdida de foco en una estructura organizacional y administrativa

que le permita operar eficientemente, lo cual retrasa el logro de los objetivos, la optimización de los recursos y la eficiencia laboral.

1.3.3. Definición del problema

En relación con el análisis efectuado por las estudiantes investigadoras y según los requerimientos de la granja, se define como problema de investigación, lo siguiente:

“La granja la Paturra carece de una estructura organizacional y administrativa, que permita identificar y potencializar los propósitos misionales de la empresa con el fin de generar mayor rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo”.

1.4. Justificación

La presente investigación se realiza por el interés de conocer y profundizar sobre el tema del diseño organizacional y la planeación estratégica prospectiva, con la finalidad de complementar la formación académica e incorporar saberes, habilidades y actitudes vinculados a las situaciones reales que viven las empresas hoy en día. Así mismo, contribuye con el conocimiento científico, por medio de la generación de nuevos documentos especializados para la consulta del tema.

El gerente de la granja la Paturra ha aceptado que se realice una propuesta para mejorar su organización en los aspectos necesarios y por este motivo, se seleccionaron las técnicas del desarrollo organizacional, ya que éste ayuda a las organizaciones, incrementando la efectividad de los procesos humanos y sociales, tanto de los individuos como de los equipos que ellos forman. A su vez, los procesos efectivos facilitan el cumplimiento de las tareas.

Se pudo observar en la granja la Paturra que, a medida que ha ido creciendo se han modificado y adecuado sus instalaciones físicas, pero por su crecimiento desorganizado, no se le ha dado la importancia que requiere al área administrativa; evidenciando pérdidas de tiempo y dinero, así como, falencias en la administración de personal, falta de comunicación; y especialmente, se evidencia pérdida de foco en su gestión por la ausencia de una estructura organizacional y administrativa que le permita operar eficientemente, lo cual retrasa el logro de los objetivos, la optimización de los recursos y la eficiencia laboral. En la granja la Paturra no se han realizado estudios ni investigaciones y tampoco se han aplicado instrumentos que permitan diagnosticar el estado actual de la granja para generar propuestas que agreguen valor.

La presente investigación busca realizar una propuesta acerca de los lineamientos estratégicos apropiados para adecuar la estructura organizacional de la granja la Paturra, construir la cadena de valor e implementar un cuadro de mando integral que permita hacer un adecuado manejo y control de los resultados de los diferentes procesos de esta empresa; con el fin de optimizar los recursos, integrar procesos y generar una nueva estrategia donde todos y cada uno de los miembros de la empresa se sientan identificados y esto se vea reflejado en un beneficio económico y de calidad de vida para todos.

El diagnóstico y la propuesta de diseño organizacional son relevantes para la granja la Paturra, porque contribuyen con el mejoramiento de las áreas de la organización que son fundamentales para su buen funcionamiento y productividad. Además, desde la teoría, se identifica que el desarrollo de este proyecto favorece la obtención de los siguientes beneficios:

- Administrativos: Mejora en el modelo integral de dirección, cooperación en cada una de las áreas y cargos de la empresa, fortalecimiento de los criterios de dirección, organización, planeación y control.

- Tecnológicos: Mejora de aplicaciones relacionadas con la clasificación de procesos y procedimientos.
- Económicos: Aumento en la utilidad y disminución de costos, al aprovechar los recursos disponibles y desarrollar buenas prácticas.
- Sociales: Fortaleciendo el área de responsabilidad social empresarial, buscando posicionar la imagen de la empresa por medio de buenas obras, calidad y confianza de los productos y servicios ofrecidos que generen valor a la comunidad en general.
- Humanos: Mejoramiento en cada uno de los procesos productivos de la empresa, buscando el bienestar común, la comunicación, motivación, confianza e identidad en cada uno de los colaboradores de la granja.

1.5. Pregunta objeto de estudio

¿Cómo diseñar los lineamientos estratégicos de la granja la Paturra, que permita identificar y potencializar los propósitos misionales de la empresa, generando mayor rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo?

1.6. Objetivos de la granja la Paturra

1.6.1. Objetivo general

Contar con un espacio interactivo-educativo con actividades apropiadas para personas de cualquier edad, donde puedan aprender en conjunto las familias, alumnos y personas en general; un lugar de sana recreación, esparcimiento, profesando el amor y respeto por los animales y el medio ambiente en una sana convivencia.

1.6.2. *Objetivos específicos*

- Implementar un espacio donde padres, hijos, alumnos y maestros puedan interactuar con el medio ambiente, divertirse, aprender y, sobre todo, fomentar el respeto a otros seres vivos.
- Tener un espacio para eventos de cumpleaños y corporativos, para aquellos que quieran disfrutar de un ambiente relajado y tranquilo.
- Ofertar alimentos y servicios que cumplan con estándares de calidad.
- Generar utilidades por la venta de huevos, derivados de las gallinas que tiene la granja.

1.7. Marco de referencia

En la creciente necesidad de cumplir con las cambiantes exigencias de los mercados y de los consumidores, las organizaciones de hoy están llamadas a lograr una gestión y toma de decisiones eficiente que les permita proyectar sus empresas hacia el futuro, mediante un proceso basado en estrategias. Para alcanzar lo anterior, es indispensable efectuar un análisis estratégico, el cual “consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencia de los *stakeholders*” (Johnson et al., 2006 como se citó en Nikulin & Becker, 2015, p. 128). El propósito esencial con este tipo de análisis es hacer un estudio crítico y comparativo, entre los factores externos e internos que presenta una organización, los cuales favorecen o afectan el desarrollo y el funcionamiento de esta.

Desde la literatura se identifica una serie de metodologías y técnicas empleadas para realizar un análisis estratégico, de acuerdo con los niveles y fases de la planeación, los cuales van desde la Cadena de Valor de Porter hasta la matriz BCG, incluyendo la matriz FODA (Nikulin & Becker, 2015), siendo esta última la que se referencia en la siguiente sección.

1.7.1. Matriz FODA

En este orden de ideas, se tiene que el análisis FODA, también conocido como DOFA y MAFE en español y *SWOT* en inglés; es una técnica de administración estratégica (Nikulin & Becker, 2015), enfocada en el análisis interno y externo que influye en la organización, como se explica a continuación:

El primero, está orientado hacia la identificación de las fortalezas en el entorno interno de determinada organización, es decir las actividades y recursos positivos junto con sus debilidades, entendidas como aquellas actividades que no realiza adecuadamente o no tiene los recursos suficientes; factores que en ambos casos, puedan ser controladas por la empresa (Robbins & Coulter, 2005, p. 184).

El segundo análisis efectuado con la técnica FODA, está asociado con la caracterización de las amenazas externas que no pueden ser manipuladas por la empresa y las oportunidades del ambiente exógeno que pueden ser aprovechadas por la organización (Robbins & Coulter, 2005). La información recopilada y examinada al respecto, se organiza e interpreta conforme con la matriz que se observa en la figura 2.



Figura 2. Modelo de la Matriz para el análisis FODA de Anzures (s.f.).

En este sentido, es posible dilucidar que una vez se identifican y analizan los factores mencionados en breve, se procede con la formulación de los cuatro tipos de estrategias que se derivan de este análisis y que surgen de su interacción, las cuales se presentan a continuación en la tabla 1; donde se evidencia que a través de la matriz FODA es posible plantear estrategias F-O, enfocadas en usar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades que existen en el entorno (Mariño et al., 2008).

Tabla 1.

Matriz DOFA para la formulación de estrategias.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias F-O	Estrategias D-O
AMENAZAS	Estrategias F-A	Estrategias D-A

Fuente: adaptado de Mariño et al. (2008) citando a Dyson (2004), David (1997) y Weihric (1982).

Para continuar, la información de la tabla 1, muestra las estrategias D-O, las cuales permiten superar las debilidades conforme con las oportunidades de la organización. En el caso de las estrategias F-A, se pretende usar las fortalezas para evitar la materialización de las amenazas identificadas al respecto. Y las estrategias D-A tienen la intención de reducir las debilidades y evitar las amenazas (Mariño et al., 2008).

1.7.2. Diagrama de causa-efecto

Para continuar con el desarrollo de la presente investigación, se exponen a continuación los referentes teóricos que explican el diagrama causa-efecto, también conocido como “espina de

pescado”, el cual debe su nombre original a su autor, el teórico japonés de la administración de empresas Kaoru Ishikawa. Es una herramienta gráfica que permite la visualización, el análisis y la comprensión de las causas que originan una situación problema, así como las relaciones existentes entre las mismas; lo que, en conjunto, contribuye con el mejoramiento de la calidad de una organización, ya que al identificar y estudiar las causas del problema, es posible determinar las posibles soluciones para corregirlas. Algunos autores proponen cinco categorías de análisis y otros seis, sin embargo, para efectos de la presente investigación, se contemplaron las seis categorías de análisis que se evidencia en la figura 3, a saber: materiales, mano de obra, máquinas, medio ambiente, mediciones y métodos (Cadena, 2007 citado por Briones, 2016).

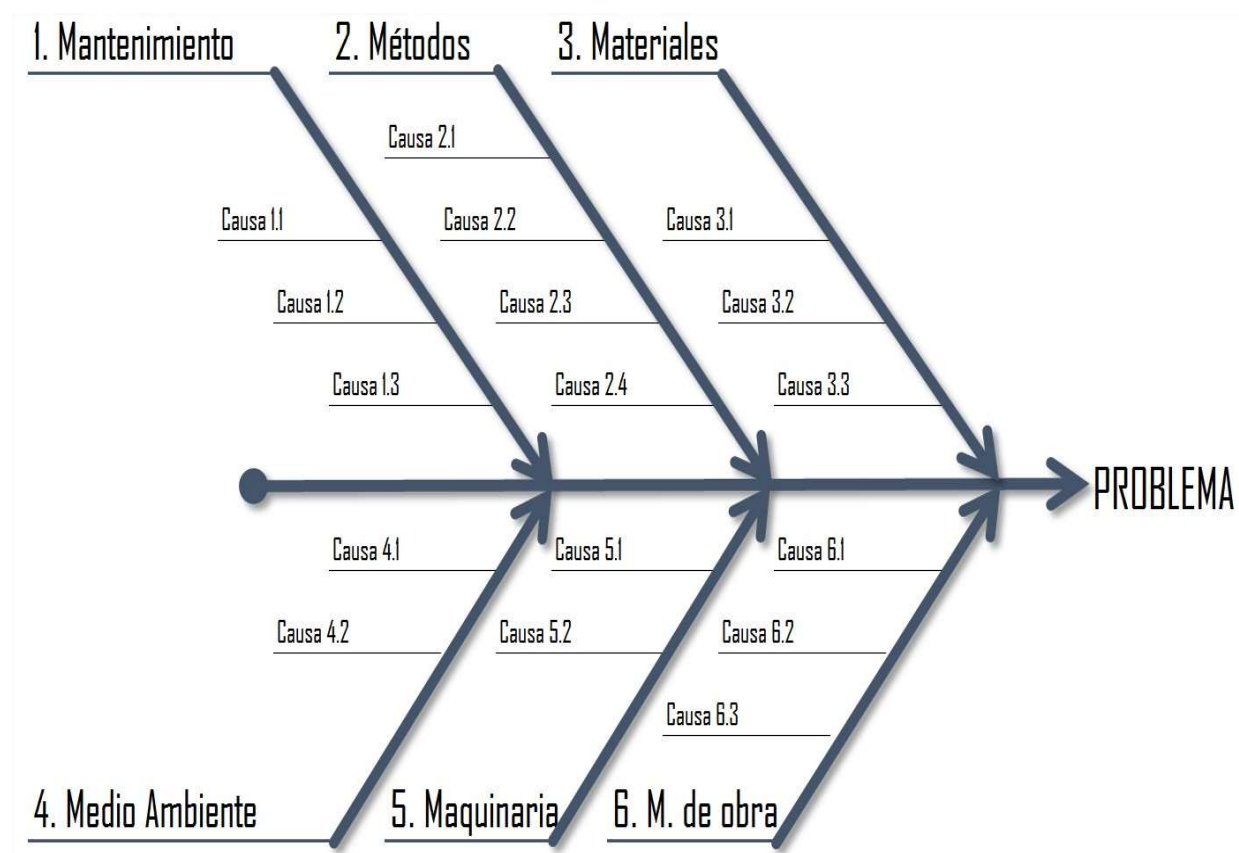


Figura 3. Diagrama de causa-efecto, o espina de pescado.

De acuerdo con la información de la figura 3 y los aportes teóricos de Niebel y Freivalds (2009), es posible indicar que el método de análisis del diagrama de espina de pescado:

Consiste en definir la ocurrencia de un evento o problema no deseable, esto es, el *efecto*, como la “cabeza del pescado” y, después, identificar los factores que contribuyen a su conformación, esto es, las *causas*, como las “espinas del pescado” unidas a la columna vertebral y a la cabeza del pescado (...) El proceso continúa hasta que se detectan todas las causas posibles, las cuales deben incluirse en una lista. Un buen diagrama tendrá varios niveles de espinas y proporcionará un buen panorama del problema y de los factores que contribuyen a su existencia. Después, los factores se analizan de manera crítica en términos de su probable contribución a todo el problema (p. 19).

1.8. Alcance del proyecto

El propósito de esta investigación es conocer y establecer metas que permitan el desarrollo de un diseño organizacional en la granja la Paturra. Este proyecto nace de la necesidad de realizar estrategias enfocadas en construir un modelo estratégico para esta organización, manejando diferentes herramientas orientadas hacia la optimización del proceso de planeación de sus lineamientos estratégicos. La contribución de todos los miembros de la empresa y de los procesos productivos permite generar un compromiso que responde a los recursos que hoy existen, para que estos sean aprovechados y se abran nuevas posibilidades que garanticen la gestión adecuada de los gastos, buscando la eficiencia y el mejor desempeño de cada una de las actividades, con la finalidad de ser más competitivos y obtener mejores beneficios.

Para la propuesta de esta estructura se requiere la aplicación del diseño organizacional, donde se agregue valor a las diferentes actividades de la empresa; si este modelo no se establece, ésta seguirá creciendo de forma desordenada, no dará cumplimiento a los modelos de calidad exigidos y no tendrá la capacidad de adaptarse y responder de forma efectiva al mundo cambiante que hoy se vive.

1.9. Calendario operativo

ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	01-ene-20	02-feb-20	03-mar-20	04-abr-20	05-may-20	06-jun-20	07-jul-20	08-ago-20	09-sept-20	10-oct-20	11-nov-20
Objetivos Planteamiento de propuesta de intervención	28-01-20	16-02-20	■	■									
Modelo Referencial de procesos	29-02-20	27-03-20		■	■								
Elaboración Mapa procesos, organigrama	27-03-20	24-04-20			■	■							
Elaboración diagnostico Matriz Dofa	25-04-20	04-05-20				■	■						
Cruce variables matriz Dofa	04-05-20	13-05-20					■						
Diagrama de espina de pescado causa y efecto	13-05-20	27-05-20					■						
Herramienta Causas vs estrategias	27-05-20	02-07-20					■	■					
Planificación de plan de acción estrategias escogidas	02-07-20	25-07-20							■				
Medición objetivos CMI	25-07-20	19-08-20							■	■			
Propuesta de mejora BSC	19-08-20	26-10-20								■	■	■	
Mapa estratégico BSC	30-10-20	30-10-20										■	
Lineamientos del proyecto intervención	26-10-20	01-11-20										■	■
simulación socialización proyecto en diapositivas	09-11-20	17-11-20										■	■
Ajustes proyecto	17-11-20	24-11-20										■	■

Figura 4. Cronograma de actividades del proyecto.

2. Referentes teóricos y glosario de términos

Según se ha referenciado en secciones precedentes, el desarrollo de la presente investigación está enfocada en realizar una propuesta de intervención en la granja la Paturra, por lo tanto, en este capítulo se explican los fundamentos teóricos que sustentan la consecución de este objetivo, lo cual está asociado con la planeación prospectiva estratégica.

2.1. Referentes teóricos sobre la planeación prospectiva estratégica

2.1.1. *Concepto de planeación*

De acuerdo con la relevancia que ha tenido la planeación en el desarrollo de las organizaciones modernas y en los procesos adelantados por estas empresas para cumplir con sus objetivos corporativos; diversos teóricos han propuesto sus propias definiciones para explicar el concepto de planeación. En este sentido, se comprende que “la planeación es una toma de decisiones anticipatoria en cuanto a efectos, impactos o posibles problemas futuros. Lo fundamental es que el futuro, entonces, comienza en el presente que se extiende hacia el largo plazo” (Baena, 2015, p. 32). Sumado a esto, Robbins y Coulter (2005), afirman que la planeación consiste en:

Definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo) (p. 158).

A partir de lo anterior y parafraseando a Robbins y Coulter (2005), es pertinente agregar que la planeación es un proceso que puede ser efectuado de forma informal o formal; teniendo en cuenta que la primera, hace referencia a una planeación general, con pocas metas compartidas en la organización y con frecuencia carente de continuidad. En contraste, la planeación formal se

caracteriza por la definición de metas específicas a mediano y largo plazo y programas de acción concretos para conseguir dichas metas, determinando los responsables de efectuar la ejecución de estos programas y el alcance de dicho proceso.

2.1.2. Concepto de planeación prospectiva estratégica

De conformidad con las conceptualizaciones indicadas en breve, es posible señalar que la planeación es el proceso mediante el cual, las organizaciones definen los objetivos, propósitos y metas que pretenden alcanzar con su gestión, lo que se materializa con la construcción y ejecución de planes de acción a corto, mediano y largo plazo, conforme con los recursos disponibles. Dentro de las alternativas adecuadas para el fortalecimiento de la gestión organizacional, se encuentra la planeación estratégica, la cual es conceptualizada como:

Un instrumento de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas, para adecuar una organización a los cambios y exigencias del contexto en el que se desarrolla y de este modo, lograr la maximización de los recursos y de los niveles de eficiencia y calidad en sus procesos (Gallardo, 2010 citado por Baena, 2015, p. 35).

Derivado de lo anterior, también se encuentra la planeación prospectiva estratégica, la cual según los aportes de Baena (2015), se comprende como:

Un proceso organizacional enfocado en incorporar soluciones a los problemas que surgen en una empresa, con la finalidad de mejorar y hacer más viable la creación del futuro que pretende obtener la organización, de una forma participativa, coordinada, integrada y continua (p. 36).

Esta autora agrega que la planeación prospectiva estratégica se realiza en función de fases generales, a saber: 1) pensar en escenarios y 2) planear escenarios (Baena, 2015); las cuales se explican en la siguiente sección.

2.1.3. Generalidades teóricas acerca de la planeación estratégica prospectiva

Prosiguiendo con las fases generales de la planeación prospectiva estratégica se tiene que, pensar en escenarios está relacionado con la reflexión y análisis acerca de la situación actual de una organización, identificando qué acciones se han efectuado durante un período determinado, los posibles problemas que presenta con sus causas y consecuencias, factores endógenos y exógenos que influyen su gestión, entre otros aspectos que se deben tener en cuenta para comprender el escenario en el que se encuentra la organización. La puesta en marcha de esta fase hace referencia a la aplicación y utilización de determinadas herramientas de diagnóstico y de análisis, que permitan identificar las causas, efectos, puntos fuertes, débiles y en general, toda la información requerida para conocer la situación actual de la empresa.

Al respecto, Palmieri (2017), explica que este análisis permite recopilar información muy relevante para la confección de un plan estratégico o la elaboración de un plan de negocios para la empresa, lo que conlleva un impacto directo sobre el negocio y, por ende, sobre la rentabilidad. Además, este análisis permite identificar oportunidades, mejorar la estrategia de la empresa, comparar las ventajas competitivas, conocer el entorno de la empresa para anticipar acciones y complementar la matriz FODA.

Por otra parte, Palmieri (2017) citando a Alcaraz (2011) menciona que las fortalezas son todos los puntos fuertes que tiene la organización y que la colocan por encima de otras similares. Por el contrario, las debilidades son todas las áreas de oportunidad para mejorar y/o complementar. Las oportunidades son todos aquellos aspectos favorables para la empresa y las amenazas, las que atentan o pudieran actuar contra el desarrollo de la empresa.

2.1.4. Fases de la planeación estratégica prospectiva.

El desarrollo de un proceso de planeación estratégica prospectiva difiere de una organización a otra, debido a las características corporativas propias que cada una posee y los intereses y objetivos que pretende alcanzar cuando inicia este tipo de actividades administrativas. Sin embargo, diversos autores han propuesto una serie de etapas o fases que permiten orientar la elaboración de este tipo de planeación. En este sentido, se retoman las fases propuestas por Acevedo (2015), quien consideró que para lograr una planeación estratégica prospectiva eficiente, se debe efectuar mínimamente, las ocho etapas que se visualizan en la figura 5.

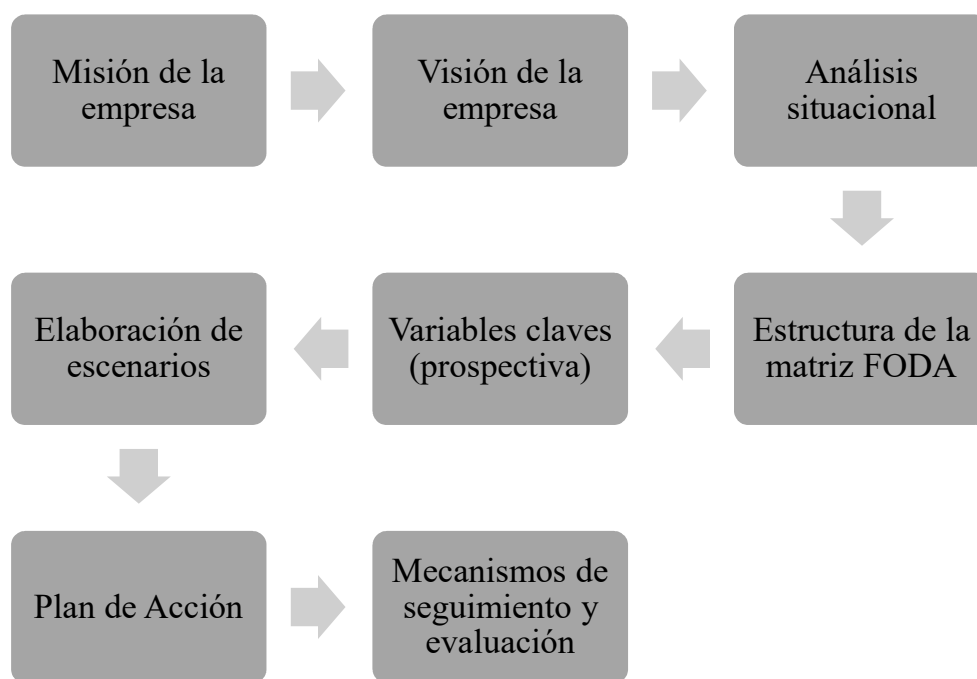


Figura 5. Fases de la planeación estratégica prospectiva.

De conformidad con información de la figura 5, se evidencia que una planeación estratégica prospectiva eficiente debe iniciar con la definición de los fundamentos corporativos y filosóficos que orientan el espectro empresarial de la organización, los cuales se sintetizan en un primer momento en la misión y la visión; la primera enfocada en el propósito y la razón de ser de

la empresa y la segunda, es el sueño que pretende alcanzar la organización en el mediano o largo plazo. Continuando con la fase 3 de la figura 5, se tiene el análisis situacional, el cual comprende la identificación y descripción de una serie de asuntos internos y externos de la empresa que deben ser estudiados durante esta etapa, con la finalidad de establecer en qué posición se encuentra la organización, sus avances y/o retrocesos en el mercado, las relaciones con sus grupos de interés internos y externos, entre otros factores. Una de las técnicas utilizadas para elaborar este análisis en el ámbito interno de la organización es el lienzo o modelo de negocios Canvas, una herramienta gráfica que permite visualizar la situación de una empresa de forma global y según sus elementos clave (Acevedo, 2015).

Prosiguiendo con las fases de la planeación estratégica prospectiva plasmadas en la figura 5, la cuarta etapa está orientada hacia la construcción de la matriz FODA, una herramienta que, si bien fue referenciada en acápites anteriores, es pertinente agregar que en este proceso se nutre del análisis situacional efectuado en la fase dos de esta planeación, poniendo especial atención a las estrategias que se pueden obtener de este análisis, según las categorías definidas para ello. En la etapa 5, se encuentra la definición de las variables claves, lo cual está directamente asociado con la naturaleza prospectiva de este tipo de planeación, ya que en esta instancia se efectúan escenarios futuros, en virtud de los elementos claves de una organización, para reducir la incertidumbre sobre el futuro de la empresa y diseñar estrategias acordes con su realidad actual y posterior. Por lo general, esta etapa de nutre de la información obtenida con el análisis situacional y con la matriz FODA; aunque algunas organizaciones de acuerdo con sus intereses y estructura necesitan apoyarse en otras técnicas de diagnóstico adicionales.

Una vez, se tienen los posibles escenarios, se continua según la figura 5, con la planeación de los escenarios, lo que significa identificar y determinar los posibles efectos que

tendría para la empresa, en caso tal de materializarse alguno de los escenarios posibles. A partir de los escenarios futuros se diseña un plan de acción que contenga los siguientes elementos: objetivos claros, realizables y comprensibles; estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos, definir indicadores de gestión para la medición de los objetivos, implementación de metas de cumplimiento para identificar los avances de los indicadores, lo que a su vez, motiva a los empleados y directivos; designar los responsables del plan de acción, el mismo que finaliza con el respectivo cronograma de actividades.

Una última fase propuesta en esta sección, está relacionada con la definición y construcción de un mecanismo que permita la evaluación y el seguimiento de las acciones efectuadas en torno a este plan; lo cual se puede efectuar mediante un cuadro de mando de control (Acevedo, 2015, p. 71).

Desde una perspectiva personal, es posible establecer, según los referentes explicados en líneas anteriores que para poder plantear el desarrollo de una granja con visión hacia el futuro se deben plantear propuestas basadas en los fundamentos de la planeación estratégica prospectiva; ya que conjuga el aporte de la planeación estratégica con el aporte de métodos de la caja de materiales de la prospectiva, donde su propósito futuro es ser realista, viable y atractivo para una organización. Buscar la mejora de las competencias esenciales de la empresa que le permita ser exclusiva en las diferentes áreas y en el desarrollo de su objeto social, es una capacidad central, la habilidad exclusiva de una empresa, que a otra le sería muy difícil de imitar e identificar los procesos que anclan la empresa en el pasado y en el presente, logrando un acercamiento hacia el futuro; donde se analiza la orientación en el mercado, pasando de una satisfacción de solo servicio al cliente a una globalización, gestión del conocimiento y responsabilidad social corporativa. De la misma manera, se procura que sus estrategias no solo estén enfocadas en el área de mercadeo sino en una estrategia integral, donde se tengan en cuenta todas las áreas de la

empresa y hagan parte de los nuevos proyectos que se emprendan para el fortalecimiento de la organización.

2.2. Glosario de Términos

Cuadro de Mando Integral (CMI)

De acuerdo con Amo-Baraybar (2010), el CMI también conocido como *Balanced Scorecard* en el idioma inglés, es:

Una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar sus estrategias en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. De una forma más sintética podemos definirlo como la Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor (p. 11).

Estrategia empresarial

Según los aportes de Contreras (2013), la estrategia es un concepto que puede ser definido como:

El fundamento que utiliza el administrador para poder establecer qué quiere de la empresa y cómo quiere conseguirlo, aplicando recursos con el fin de ubicarla en una posición sostenible que le permita continuar en el mercado y dispuesta a cambiar en el momento en que este lo requiera (p. 178).

Granja interactiva

De acuerdo con los aportes teóricos de Benítez y Arguello (2016), la granja interactiva se comprende como:

Un concepto que permite a los niños interactuar con la naturaleza, evidenciar todas las formas de vida doméstica, como montar a caballo, dar de comer animales, ordeñar vacas y aprender sobre todo lo relacionado al cuidado de los animales y conocer los beneficios que existen dentro del consumo de los alimentos que ellos nos proveen, como leche, carne, huevos, además es un espacio recreativo donde los niños pueden tener un contacto más directo con lo natural, y aprenden a valorar la naturaleza, a respetarla y así aportar con nuevas ideas para conservarla (p. 38).

Indicador

En términos generales, se comprenden los indicadores, según Gutiérrez (2009) de la siguiente forma:

Como datos cuantitativos, producto de los procedimientos establecidos por el investigador, quien genera resultados que todos pueden observar de la misma manera, pero son hallazgos del investigador, no del objeto; las metodologías y las técnicas de medición adquieren mayor relevancia que el conocimiento de la realidad. Resulta más atractivo para el investigador el interés por la medición precisa que la explicación y conocimiento del objeto. La relación sujeto-objeto se presenta como una relación cómoda si se da por sentada la existencia del objeto, la teoría que lo explica y las estrategias metodológicas para verificar su modo morfológico de presentarse. Con la aplicación de fórmulas regulares e itinerarios predeterminados el conocimiento es predecible y sólo requiere ser confirmado. La construcción de indicadores tiene que ver con la necesidad de medir empíricamente un fenómeno, ¿quién define lo que se debe medir?, ¿el investigador?, ¿las necesidades de explicación del objeto? De tal manera que los indicadores se consideran como: a) descripción de los atributos morfológicos del objeto, b) objetivos, en cuanto son cuantificables y c) unidades de medida para el análisis morfológico, basado en metodologías experimentales (p. 18).

Plan de mejora

Para continuar con este glosario de términos, se trae a colación la definición del plan de mejora, el cual hace referencia a:

Un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante (Proaño et al., 2017, p. 52).

Planeación

Según Robbins y Coulter (2005), es un concepto que consiste en:

Definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo) (p. 158).

Planeación estratégica

Se define como “el puente entre la visión y la acción, traslada a una estrategia la visión (lo que la organización quiere que pase) y las posibilidades de futuros alternativos (lo que pueda pasar)” (Baena, 2015, p. 39).

3. Desarrollo del proyecto de intervención

Con el desarrollo del marco metodológico en el presente capítulo, se quiere establecer el enfoque u orientación general de la investigación, aportando estructuras conceptuales valiosas para la elaboración del sistema teórico y práctico del tema. Se desea y conduce a la formulación de la hipótesis y la derivación de las variables, guiar el análisis y la interpretación de los datos. Este trabajo permite ampliar el horizonte y guiar la investigación y al investigador en el centro del problema evitando desorientaciones del planteamiento original de la idea. Por medio de este marco referencial se pueden inspirar nuevas líneas y áreas de investigación, logrando con ello un mejor manejo de conceptos y una visión más amplia de los recursos.

3.1. Desarrollo de los objetivos estratégicos

3.1.1. *Objetivo general*

Elaborar un plan de lineamientos estratégico empresarial en los procesos administrativos, operativos y de servicio en la organización granja la Paturra.

3.1.2. *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico de la empresa identificando las áreas de la organización que deben ser intervenidas, minimizando las falencias en la prestación del servicio.
- Diseñar estrategias que permitan el mejoramiento administrativo y holístico de la organización.
- Formalizar las estrategias y procedimientos de manera integral en el área administrativa, contable, operativa y de recursos humanos de la organización.
- Diseñar un cuadro de mando integral que permita hacer un adecuado manejo y control del resultado de los diferentes procesos de la granja.

3.2. Metodología

En esta sección se describen los aspectos metodológicos aplicados durante el desarrollo de la presente investigación, para la recopilación y análisis de la información requerida para el cumplimiento de los objetivos formulados con aquella.

3.2.1. Tipo de investigación y estudio

- El tipo de investigación es de desarrollo experimental, ya que, hasta el momento, no se han aplicado modelos de investigación previos. A partir de la revisión del tipo fundamentado que muestre los avances más importantes que se han logrado con respecto al conocimiento de la estructura organizacional y administrativa de la granja la Paturra, sobre los procesos y servicios concretos, de opiniones que luego se puede objetar o complementar.
- El tipo de estudio es descriptivo, ya que caracteriza y percibe la realidad de la granja la Paturra. Además, es explicativo porque indica las causas que originan las condiciones ya existentes en esta organización.

3.2.2. Delimitación espacial

El desarrollo de la presente investigación se llevó a cabo en la granja la Paturra, ubicada en el barrio el salado del municipio de Envigado, departamento de Antioquia.

3.2.3. Hipótesis

El modelo de diseño organizacional para la granja la Paturra permite una administración adecuada de sus recursos; buscando pronunciar cada uno de los procesos, funciones y

responsabilidades para ser eficientes y orientar la labor de los colaboradores en mejores resultados.

3.2.4. Población o muestra

Esta investigación tiene la finalidad de ser aplicada en los procesos administrativos de la granja la Paturra; para lo cual, se realizó un registro para la aplicación de los diferentes instrumentos, a saber:

- Razón social de la organización: Granja la Paturra.
- Nombre de representante: Víctor Hugo Giraldo.
- Nombre de la segunda persona que toma decisiones: Natalya Vásquez.
- Dirección de la empresa: Finca la granja la Paturra, Municipio envigado, departamento de Antioquia.
- Teléfonos: 315 2748176.
- Número de personas que trabajan en la empresa: Veintitrés (23) personas.

3.2.5. Variables de análisis

De conformidad con la hipótesis planteada previamente y los objetivos determinados con este proyecto, las variables e indicadores de análisis del estudio, son los siguientes:

- *Análisis estratégico de la granja*: entorno, sector, industria y empresa estratégica.
- *Diseño estratégico*: estrategias para la empresa, estrategias para la organización.
- *Estructura organizacional*: diseño de áreas de especialización para dar acatamiento a una adecuada gestión y cumplimiento de estrategias. Organigrama, cargos.
- *Cadena de valor*: diseño de los procesos, que añaden valor.

- *Mapa de procesos operativos*: mejora de procesos estandarizados de procesos.
- *Cuadro mando integral BSC*. Reinversión de las utilidades obtenidas en la empresa, qué porcentaje reinvierte en la empresa, nivel de rentabilidad para inversión, endeudamiento de la empresa en caso de requerirlo, dado que, en la actualidad, la empresa no se encuentra endeudada.

3.2.6. Alcance del estudio

Se perciben los alcances del presente estudio, conforme con los siguientes aspectos:

- Alcance tema: Características y mejoramiento de los lineamientos estratégicos.
- Alcance espacial: Granja ubicada en el salado, municipio de Envigado
- Alcance demográfico: Empleados comprometidos con su ejecución.
- Alcance temporal: diez meses calendario, a partir del momento en que se conceptualiza y se aprueba el anteproyecto.

3.2.7. Instrumentos para recolección de información primaria y secundaria

- *Información primaria*: La información primaria se obtuvo a través de entrevistas con el personal administrativo y operativo de la granja.
- *Información secundaria*: Instrumentos utilizados para evaluar y diseñar los lineamientos estratégicos de la granja, por medio de la aplicación de la propuesta de las consultoras.

3.2.8. Etapas metodológicas

El desarrollo de la presente investigación se efectuó mediante la ejecución de dos etapas, las cuales se explican a continuación:

- **Etapa 1.** Entrevista con el administrador de la empresa, el señor Víctor Hugo Giraldo. En esta entrevista se conoció con mayor profundidad el desarrollo y progreso de la empresa y sus proyectos hacia futuro, a saber: La granja la Paturra existe aproximadamente hace 4 años, nace como una idea de negocio donde se plasma un sueño o un deseo de tener una granja vs el agro, fueron invirtiendo en ganadería, tenían cinco cerdos y ciento cincuenta gallinas, venden huevos. La granja fue creciendo sin darse cuenta, hasta que 4 años después y por su acelerado progreso, empírico y poco práctico tuvieron que tomar la decisión de transformar la granja y ser más competitivos en el sector. A medida que han ido avanzando, se han reformado y ajustado sus instalaciones físicas, pero por su crecimiento desorganizado, no se le ha dado la jerarquía que requieren el área administrativa y operativa; evidenciando pérdidas de tiempo y dinero, errores en la administración de personal, falta de comunicación y especialmente se evidencia perdida de foco en los lineamientos estratégicos de la granja, lo cual atrasa el logro de los objetivos, la optimización de los recursos y la eficacia laboral.
- **Etapa 2:** las consultoras utilizan el modelo de direccionamiento estratégico propuesto por Clavijo (2016), un instrumento que permitió la formulación, propuesta, evaluación y control del direccionamiento estratégico de la granja la Paturra; donde resalta la revisión de la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa, sin dejar a un lado los valores, principios y la cultura organizacional, favoreciendo la creación de una propuesta y nuevas estrategias que impulsarán la empresa.

3.3. Trabajo de campo

La aplicación del modelo de direccionamiento estratégico prospectivo para la granja la Paturra, se realizó mediante entrevista inicial con el propietario de la granja, las consultoras se

reunieron con 5 empleados que tienen mayor conocimiento acerca de la organización y son claves para el trabajo de la granja, con el fin de utilizar un instrumento de investigación y replanteamiento de la estrategia organizacional, basados en análisis internos y externos, para llegar a establecer nuevos objetivos y estrategias de progreso, factores que se recopilan en la matriz DOFA agrupada en la figura 8. Para ello, se evaluó la misión y visión actual de la organización, lo cual contribuye con la definición de algunas conclusiones al respecto.

MATRIZ DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>VARIABLES INTERNAS</p> <p>VARIABLES EXTERNAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad servicios, satisfaciendo las necesidades de los clientes. 2. Gestión de proveedores de calidad y confianza. 3. Servicios innovadores para atraer nuevo público. 4. Instalaciones modernas y adecuadas. 5. Marca corporativa bien posicionada en el mercado. 6. Ingreso gratuito a las instalaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura reducida para la alta demanda. 2. No existen políticas corporativas definidas dentro organización. 3. Falta de estructura organizacional definida y documentada. 4. Falta de sistema software contable. 5. No se tienen indicadores establecidos que permitan la evaluación de la gestión de estrategias que diagnostiquen problemas y oportunidades. 6. Falta de experiencia administrativa.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación de fácil acceso. 2. Convenios con entidades de carácter social. 3. Aumento de la conciencia ecológica y social que respeten la armonía del medio ambiente. 4. Aprovechamiento de las nuevas tecnologías para difusión de la publicidad y mercadeo. 5. Precios asequibles frente a la demanda competitiva. 6. Crecimiento del mercado y fidelización. 	<p>F1, F2 - O5, O6: Garantizar que los productos y servicios ofrecidos cumplan con las exigencias de calidad y que los precios ofertados sean justos aumentando el público objetivo y de esta manera logrando su fidelización.</p> <p>F3, F4 - O2, O3: Promover programas con nuevos servicios sociales innovadores como la granja escuela que favorece a la enseñanza de los niños y a la toma de conciencia para el cuidado del medio ambiente.</p> <p>F5, F6-O4, O1: Desarrollar un nuevo plan de mercadeo que permita una mayor comercialización de los productos servicios, destacando la ubicación y el ingreso gratuito de la Granja la Paturra.</p>	<p>D2, D3, D6 - O2, O4, O5, O6: Desarrollar un plan estratégico organizacional que sirva como ruta para alcanzar los objetivos establecidos, dándolo a conocer por medio de las tecnologías, logrando el crecimiento del mercado, la preferencia del público y la obtención de nuevos convenios.</p> <p>D1, O1. Establecer un mecanismo de atención al cliente que sea eficiente que permita una mayor circulación de público en horas pico, debido a que el acceso a la Granja queda cerca de la cabecera Municipal y el transporte público tiene una alta frecuencia.</p> <p>D5, O3: Diseñar indicadores ambientales que sean sensible a los cambios que se producen en el medio y en las actividades humanas que se relacionan con él.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de productos y servicios sustitutos. 2. Riesgo de contaminación ambiental entre animales y las personas que visitan la granja. 3. Falta de aplicación de normas más exigentes para protección de los factores ambientales. 4. Climatología adversa que afecta la granja en la disminución de la prestación de servicios. 5. Clientes exigentes que implique publicidad negativa del establecimiento. 6. Falta de servicios de seguridad privada que sea más eficiente. 	<p>F1, F2, F3, F4, F5, F6 - A1, A2, A3, A4, A5: Aprovechar nuestras fortalezas para evitar afrontar las amenazas del entorno externo estableciendo acciones frente a las normas de seguridad, locativas y que los clientes nos den su opinión frente a nuestros productos y servicios, creando en ellos confianza y credibilidad de que son nuestra razón de ser, de manera que se conviertan en un referente de recomendación para atraer nuevos visitantes.</p>	<p>D5 Diseñar de indicadores para los procesos claves de la organización, con el fin de controlar las actividades.</p> <p>A2, A3, A5 - D2, D5, D6 Diseñar indicadores para los procesos claves de la organización, controlando las actividades de la prestación de servicios de la Granja, promoviendo un buen clima organizacional para el beneficio de la misma.</p>

Figura 6. Matriz DOFA de la granja la Paturra.

El análisis DOFA, según la información de la figura 6, permitió descubrir cuál es la situación actual, en base al diagnóstico, se planeó la estrategia a seguir en el proyecto de intervención propuesto, dentro de las variables internas y externas, se describen a continuación las de mayor relevancia para la granja la Paturra.

- **Fortalezas:** Variedad servicios, satisfaciendo las necesidades de los clientes. Gran variedad de servicios ofrecidos, es decir, no cuenta únicamente con los servicios tradicionales de la granja, sino que busca actualizarse en un mundo cambiante. Además, intenta satisfacer las necesidades de los clientes acomodándose a sus exigencias y ofreciendo un paquete de actividades en el servicio de la granja escuela y en la celebración de cumpleaños.
- **Debilidades:** Falta de estructura organizacional definida y documentada. La organización carece de una estructura organizacional clara y funcional, donde se visualicen los cargos dentro de la granja que han de desarrollar los miembros de la empresa en su planificación como la cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.
- **Oportunidades:** Convenios con entidades de carácter social. Ofrecer servicios diferentes, a pesar de tener actividades e ideas innovadoras para el concepto de granja escuela, siempre se intenta buscar nuevos servicios para atraer mayor público objetivo, a la fecha se ha implementado el servicio de restaurante y de granja móvil.
- **Amenazas:** Falta de aplicación de normas más exigentes para protección de los factores ambientales. Aplicación de la norma, esto es debido a la posibilidad de endurecer los

requisitos para mejorar las condiciones de los animales y exigir más seguridad en el establecimiento, todo ello puede provocar un mayor desembolso para cumplir las normativas.

Para complementar la información de la matriz DOFA, también se realizó un análisis de causas y efectos utilizando el diagrama de espina de pescado y según cada una de las principales debilidades que tiene en la actualidad la granja la Paturra; las cuales se plasman en las figuras que se presentan en las siguientes líneas.

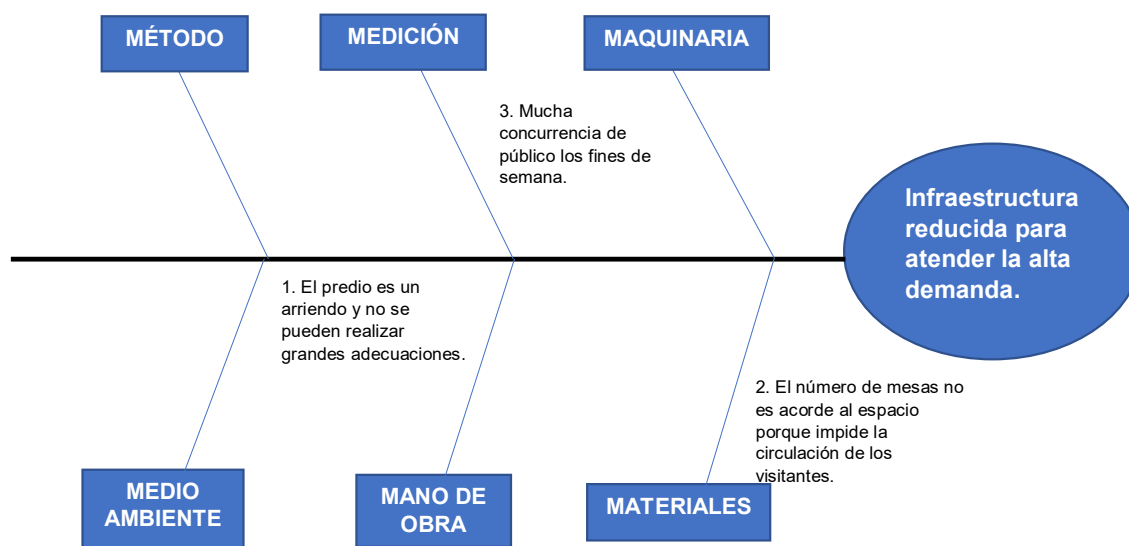


Figura 7. Debilidad 1. Infraestructura reducida para atender la alta demanda.

De acuerdo con la información de la figura 7, se visualiza que una de las principales debilidades de la granja de la Paturra, es la infraestructura reducida para atender la alta demanda, lo cual presenta las siguientes características:

1. El predio es un arriendo y no puede hacerse grandes adecuaciones.
2. El número de mesas no es acorde al espacio, porque impide la circulación de los visitantes.
3. Mucha concurrencia de público los fines de semana.

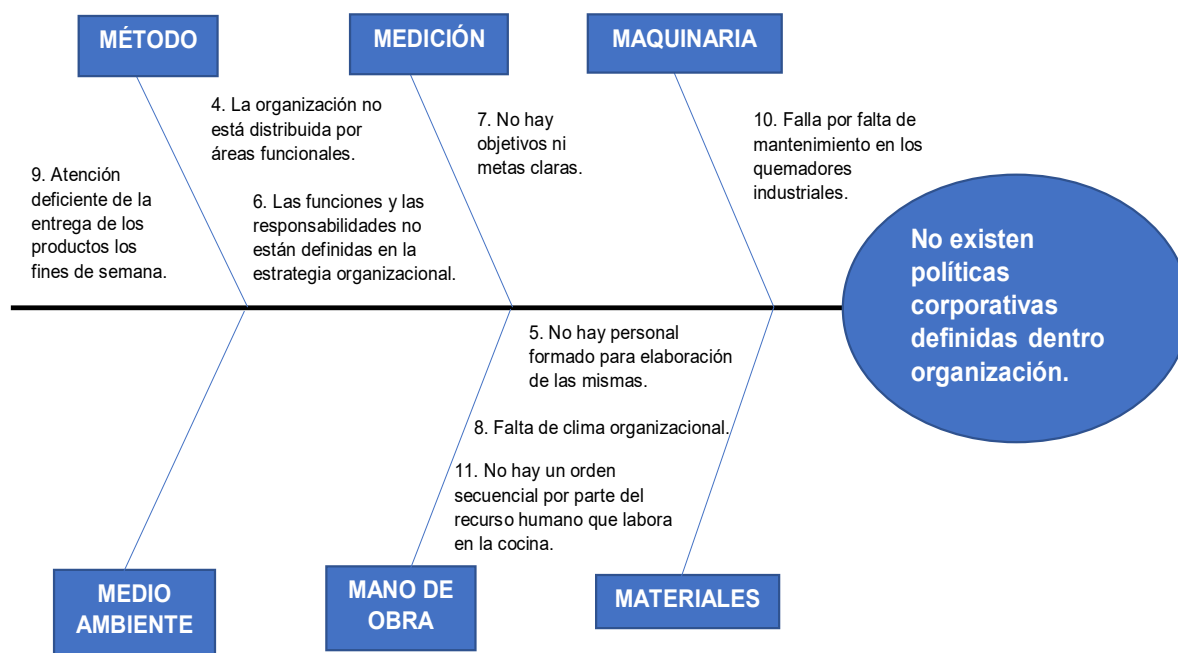


Figura 8. Debilidad 2. No existen políticas corporativas definidas dentro la organización.

Por otra parte, la figura 8 muestra la falta de definición de políticas corporativas dentro la organización, lo cual se evidencia por lo siguiente:

4. La organización no está distribuida por áreas funcionales.
5. No hay personal formado para elaboración de las mismas.
6. Las funciones y las responsabilidades no están definidas en la estrategia organizacional.
7. No hay objetivos ni metas claras.
8. Falta de clima organizacional.
9. Atención deficiente de la entrega de los productos los fines de semana.
10. Falla por falta de mantenimiento en los quemadores industriales.
11. No hay un orden secuencial por parte del recurso humano que labora en la cocina.

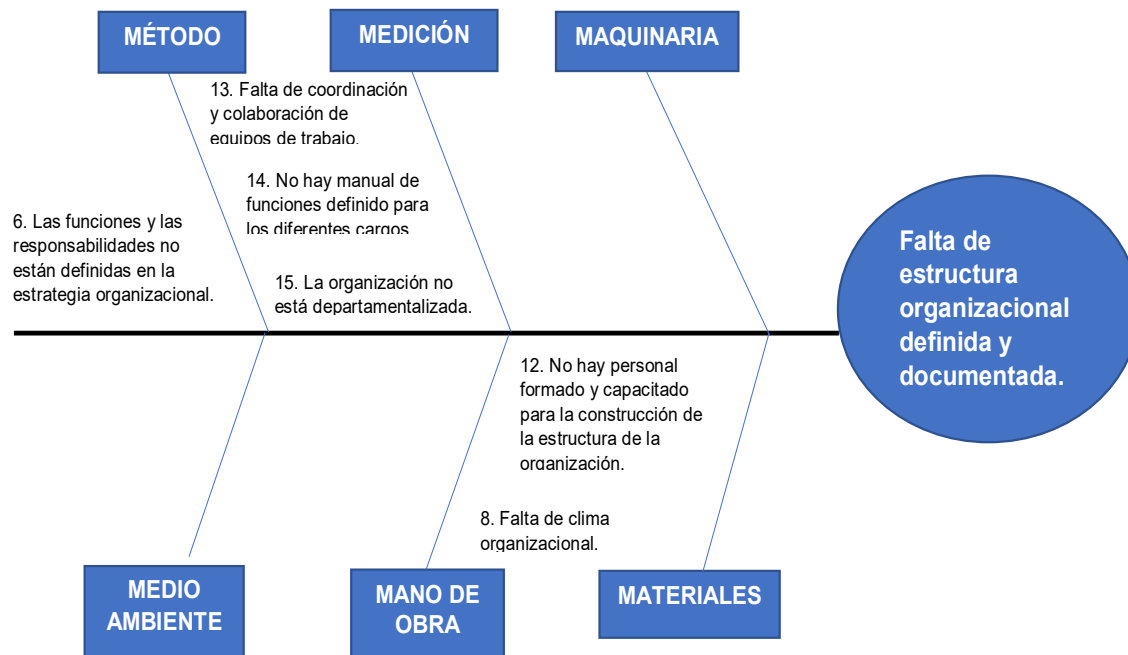


Figura 9. Debilidad 3. Falta de estructura organizacional definida y documentada.

Otra parte en la figura 9 se identifican los factores asociados con Falta de estructura organizacional definida y documentada, situación que se caracteriza por:

8. Falta de clima organizacional.

12. No hay personal formado y capacitado para la construcción de la estructura de la organización.

13. Falta de coordinación y colaboración de equipos de trabajo.

14. No hay un manual de funciones definido para los diferentes cargos.

15. La organización no está departamentalizada.

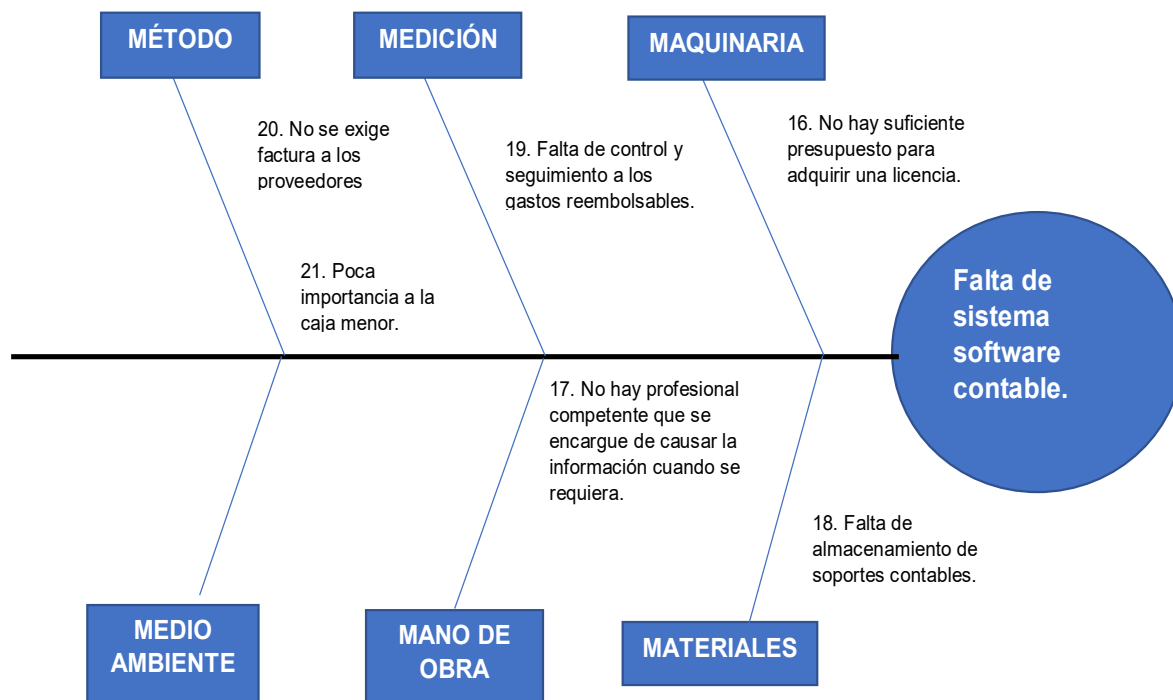


Figura 10. Debilidad 4. Falta de sistema software contable.

Según se referencia en los siguientes acápite, en la granja la Paturra también se presenta en la actualidad, la falta de sistema software contable, según la figura 10 generado por:

- 16.** No hay suficiente presupuesto para adquirir una licencia.
- 17.** No hay profesional competente que se encargue de causar la información cuando se requiera.
- 18.** Falta de almacenamiento de soportes contables.
- 19.** Falta de control y seguimiento a los gastos reembolsables.
- 20.** No se exige factura a los proveedores informales.
- 21.** Poca importancia a la caja menor.

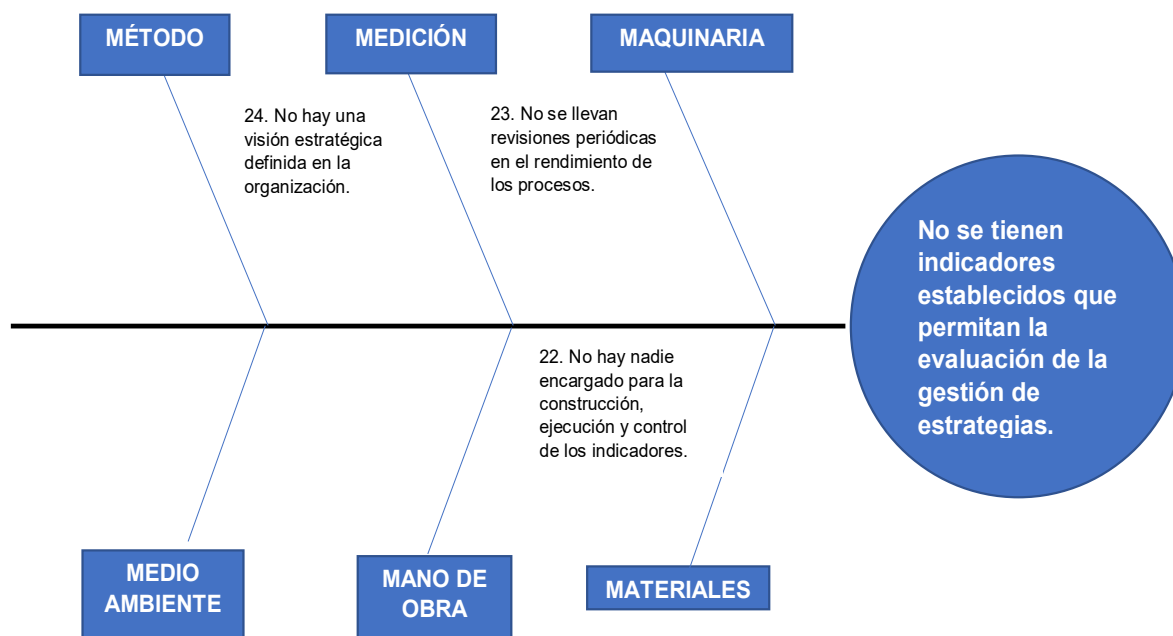


Figura 11. Debilidad 5. No se tienen indicadores establecidos que permitan la evaluación de la gestión de estrategias.

En este caso, se tiene que en la granja la Paturra, la inexistencia de indicadores establecidos que permitan la evaluación de la gestión de estrategias, según la figura 11, porque:

22. No hay un profesional competente que se encargue de construir los indicadores.

23. No se llevan revisiones periódicas del rendimiento y desempeño para aprender y mejorar la estrategia.

24. Falta visión estratégica.

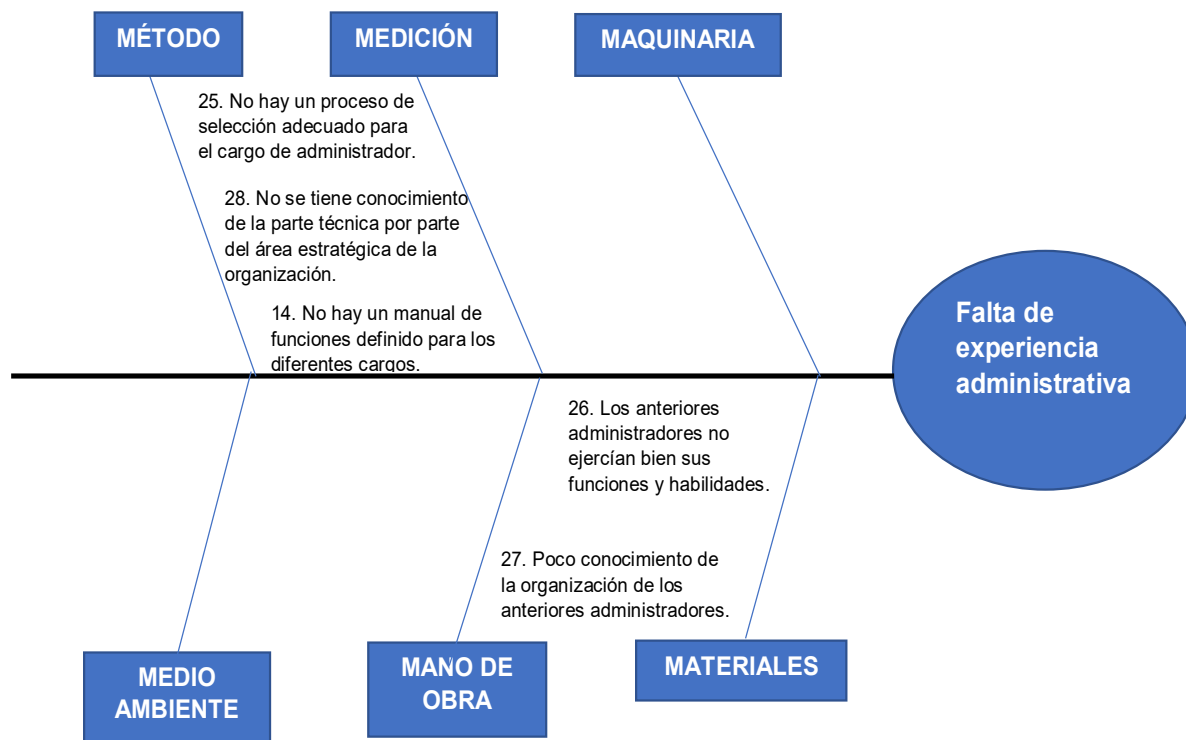


Figura 12. Debilidad 6. Falta de experiencia administrativa.

En la figura 12, se observa que la empresa carece de experiencia administrativa, lo cual se deriva en los siguientes efectos:

- 25.** No hay un proceso de selección adecuado para el cargo.
- 26.** Falta de formación y experiencia para ejercer el cargo.
- 27.** Poco conocimiento de la organización de los anteriores administradores.
- 28.** No se tiene conocimiento de la parte técnica por parte del área estratégica de la organización.

Para continuar, conforme con los resultados de la matriz DOFA, en las tablas 2, 3 y 4, se exponen las causas y las estrategias que se derivan de los factores encontrados.

Tabla 2.

Causas identificadas con la motriz DOFA vs las estrategias DO

CAUSAS	ESTRATEGIAS
1. El predio es un arriendo y no puede hacerse grandes adecuaciones.	<p>Estrategia DO: Establecer un mecanismo de atención al cliente que sea eficiente y mejore el servicio de restaurante en la empresa.</p>
2. El número de mesas no es acorde al espacio porque impide la circulación de los visitantes.	
3. Mucha concurrencia de público los fines de semana.	
4. La organización no está distribuida por áreas funcionales.	
9. Atención deficiente de la entrega de los productos los fines de semana	
11. No hay un orden secuencial por parte del recurso humano que labora en la cocina.	

Fuente: las autoras.

Tabla 3.

Causas identificadas con la motriz DOFA vs las estrategias DA

CAUSAS	ESTRATEGIAS
8. Falta de clima organizacional.	<p>Estrategia DA: Diseñar indicadores para los procesos claves de la organización, controlando las actividades de la prestación de servicios de la Granja, promoviendo un buen clima organizacional para el beneficio de la misma.</p>
12. No hay personal formado y capacitado para la construcción de la estructura de la organización.	
13. Falta de coordinación y colaboración de equipos de trabajo.	
15. La organización no está departamentalizada.	
22. No hay nadie encargado para la construcción, ejecución y control de los indicadores.	
23. No se llevan revisiones periódicas en el rendimiento de los procesos	
25. No hay un proceso de selección adecuado para el cargo de administrador.	
26. Los anteriores administradores no ejercían bien su funciones y habilidades	
27. Poco conocimiento de la organización de los anteriores administradores.	

Fuente: las autoras.

Tabla 4.

Causas identificadas con la matriz DOFA vs las estrategias DO

CAUSAS	ESTRATEGIAS
5. No hay personal formado para elaboración de las mismas.	
6. Las funciones y las responsabilidades no están definidas en la estrategia organizacional.	
7. No hay objetivos ni metas claras.	
10. Falla por falta de mantenimiento en los quemadores industriales	
14. No hay un manual de funciones definido para los diferentes cargos.	
16. No hay suficiente presupuesto para adquirir una licencia.	
17. No hay profesional competente que se encargue de causar la información cuando se requiera.	Estrategia DO: Desarrollar un plan estratégico organizacional que sirva como ruta, alcanzando los objetivos establecidos y poniéndolo en conocimiento del público por medio de las tecnologías, logrando así el crecimiento del mercado, la preferencia de los clientes y la obtención de nuevos convenios.
18. Falta de almacenamiento de soportes contables	
19. Falta de control y seguimiento a los gastos reembolsables.	
20. No se exige factura a los proveedores informales.	
21. Poca importancia a la caja menor.	
24. No hay una visión estratégica definida en la organización	
28. No se tiene conocimiento de la parte técnica por parte del área estratégica de la organización.	

Fuente: las autoras.

4. Propuesta técnica

4.1. Componentes corporativos estratégicos

Conforme con los resultados obtenidos con el análisis de la matriz DOFA, se propuso mejorar los aspectos corporativos de la granja la Paturra, mediante la definición de una nueva misión, visión y valores corporativos, como se presenta a continuación.

4.1.1. Misión de la granja la Paturra

La granja interactiva y educativa la Paturra es un centro de entretenimiento familiar, brinda a todo público un entorno de entretenimiento, diversión e interacción con la naturaleza. Puerta de entrada al parque ecológico el salado, su razón de ser es la familia, su esencia la niñez y los animales, esto nos conduce a un objetivo principal que es profesar el amor y respeto por los ecosistemas en una sana convivencia. Desarrollando actividades de comercialización de productos, servicios turísticos y de educación, respetando nuestro medio ambiente y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

4.1.2. Visión de la granja la Paturra

La Paturra será el mayor referente y promotor del Área Metropolitana en relación campo vs hombre; el medio ambiente. Posicionarnos en el mercado como la mejor granja educativa e interactiva con un enfoque claro y abierto ofreciéndoles a nuestros clientes excelente calidad.

4.1.3. Valores de la granja la Paturra

Respeto, amor, solidaridad, calidad, integridad, compromiso, honradez, alegría.

4.2. Organigrama de la granja la Paturra

Se elabora un organigrama que le permite informar a los integrantes de la compañía acerca de cómo está estructurada jerárquica y funcionalmente la granja la Paturra (figura 13), permitiendo entenderla rápidamente de manera visual; que los empleados conozcan su posición dentro de ella y a su vez cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en el mando de la organización. Esta herramienta también es útil para las personas que se incorporan a la empresa, sirviendo como base en cualquier inducción de un departamento de recursos humanos.

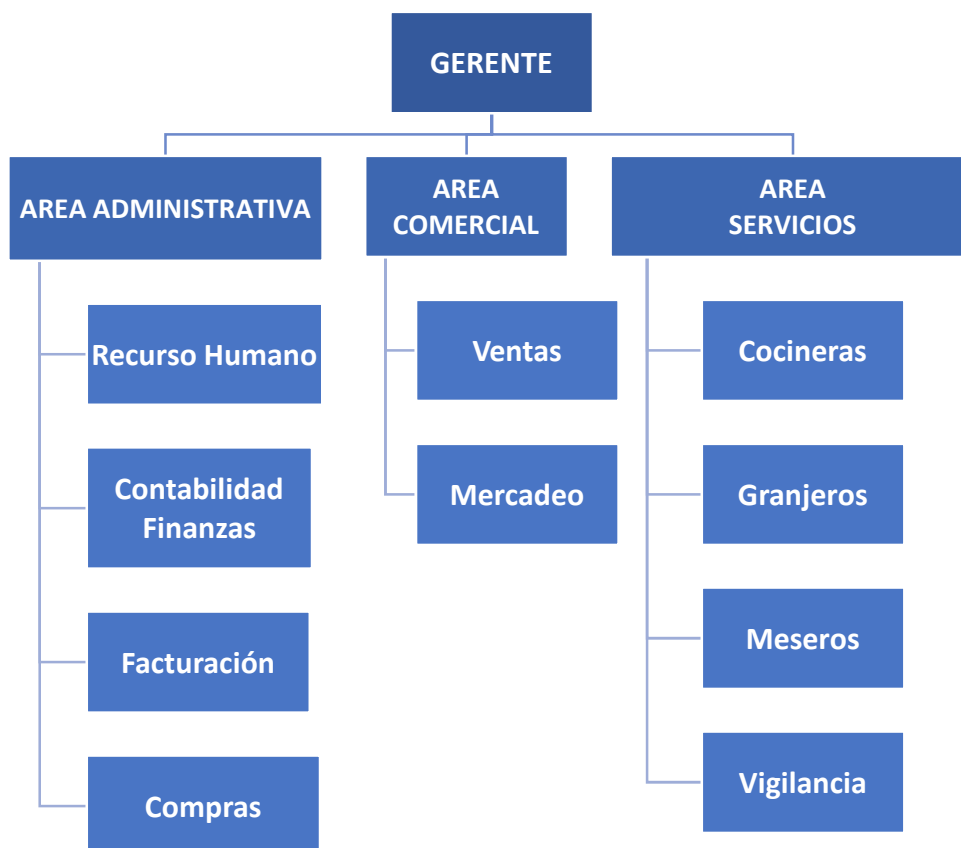


Figura 13. Organigrama propuesto para la granja la Paturra.

4.3. Mapa de procesos de la granja la Paturra

Para lograr que todo el personal, especialmente, los directivos de la granja la Paturra tengan claridad acerca del funcionamiento integral de esta organización; se desarrolló el mapa de

procesos de la empresa (figura 14), una representación gráfica donde se muestran las interrelaciones existentes entre todos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo ejecutados por la granja en la actualidad en cada una de las áreas que la conforman.



Figura 14. Mapa de procesos de la granja la Paturra.

El mapa de procesos propuesto en la figura 14, permite que todo el personal de la granja la Paturra, alcance una mejor comprensión acerca del flujo de trabajo de cada proceso y su incidencia en el funcionamiento global de la organización; lo que en conjunto, favorece la identificación de posibles mejoras o correctivos en la granja, la definición de las funciones y las responsabilidades de cada uno de los empleados y la optimización integral de toda la empresa.

4.4. Plan de acción para la granja la Paturra

A continuación, se presenta el plan de acción propuesto para la granja la Paturra que contribuya con su desarrollo y el cumplimiento de sus propósitos corporativos.

Tabla 5.

Plan de Acción estratégica DO – D1, O1

Plan de acción estrategia DO - D1, O1.			
Establecer un mecanismo de atención al cliente que sea eficiente y mejore el servicio de restaurante en la empresa.			
Actividad	Duración	Responsable	Acción de mejora
Adquirir un nuevo computador para la toma de pedidos y facturación.	2 meses	Gerente	Disminuir los tiempos en la toma de pedidos y en el cobro de la cuenta del cliente.
Implementación de radio teléfonos para la comunicación entre cocina y meseros.	1 mes	Administración Jefe de cocina	Mejorar la comunicación para obtener información rápida, precisa y en tiempo real del estado de los pedidos.
Implementar una secuencia lógica de trabajo en la cocina	2 meses	Jefe de cocina Consultoras	Se definen los roles de cada uno de los ayudantes, mejorando el equipo de trabajo y reduciendo el tiempo en la entrega de los alimentos.
Realizar un mantenimiento correctivo de todos los quemadores industriales existentes en la cocina. Después realizar el mantenimiento preventivo cada mes.	1 mes	Gerente	Eliminar fallos en el funcionamiento de estos, de esta manera se logra agilizar la cocción de los alimentos.
Creación de un flujograma de procesos con tiempos de holgura para conocer los cuellos de botella	1 mes	Gerente	Permitirá identificar los tiempos y los procesos que generan retraso, así como entender la dinámica

Fuente: las autoras.

Tabla 6.
Plan de Acción estratégica DA (parte 1)

Plan de acción estrategia DA - A2,A3,A5,A6,D2,D3,D5,D6			
Diseñar indicadores para los procesos claves de la organización, controlando las actividades de la prestación de servicios de la Granja, promoviendo un buen clima organizacional para el beneficio de esta			
Actividad	Duración	Responsable	Acción de mejora
Definir la misión, la visión, las políticas, las estrategias y los objetivos	1 mes	Consultores	Analizar, medir y evaluar el desempeño para toma de decisiones.
<i>Balanced Scorecard</i> o Cuadro de Mando Integral.	1 mes	Consultores	Proporcionan la información que el gerente necesita de cada etapa del proceso logrando una mayor eficiencia y eficacia de los procesos.
Formación y capacitación	6 meses	Consultores Gerente	Optimizar la productividad de cada trabajador, motivar y aumentar los niveles de satisfacción de los trabajadores y el tiempo que tarda un empleado en llevar a cabo una tarea.

Fuente: las autoras.

Tabla 7.
Plan de Acción estratégica DO (parte 2)

Plan de acción estrategia DO - D2, D3, D6, O2, O4, O5, O6:			
Desarrollar un plan estratégico organizacional que sirva como ruta, alcanzando los objetivos establecidos y poniéndolo en conocimiento del público por medio de las tecnologías, logrando así el crecimiento del mercado, la preferencia de los clientes y la obtención de nuevos convenios.			
Actividad	Duración	Responsable	Acción de mejora
Realizar el manual descriptivo de cargos.	2 semanas	Consultoras	Proporcionar información de todas las funciones específicas, competencias básicas y responsabilidades comprendidas en cada puesto.
Realizar la contabilidad de la organización por medio de herramientas ofimáticas.	3 meses	Consultoras	Se registran todas las operaciones económicas de manera ordenada y agrupada que dé cuenta mensualmente cuánto son los ingresos y los gastos, para tomar decisiones.
Crear estrategias de marketing digital para atraer y promocionar la marca y los servicios.	2 meses	Gerente Consultoras	Reposicionamiento de la marca con un mejoramiento permanente y continuo, generando innovación en las redes sociales.

Fuente: las autoras.

Para continuar, en la figura 15, se presenta el mapa estratégico propuesto para la granja la Paturra, es decir, una representación visual de las estrategias formuladas para la organización, en el cual se describe el proceso de creación de valor, mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*, que son: financiera, del cliente, de los procesos, y, por último, de aprendizaje y crecimiento.

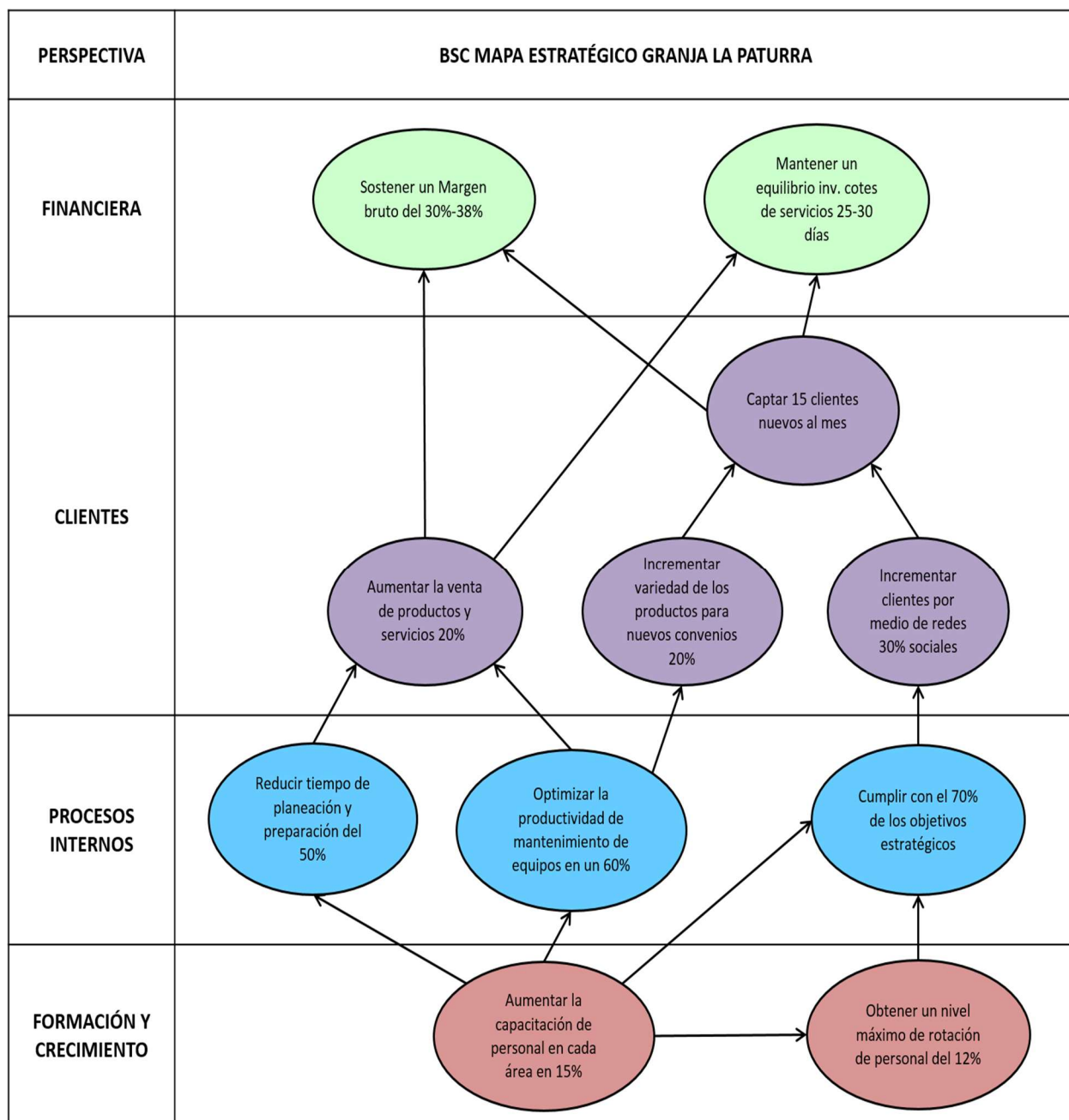


Figura 15. BSC Mapa Estratégico de la Granja la Paturra

Cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. Adicionalmente, el mapa estratégico ayuda a mantener a todos en la misma dirección y permite a las personas ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos dentro de la empresa. Sumado a esto, en las tablas de la 8 a la 11, se expone el *Balanced Scorecard* propuesto

a la granja la Paturra, de acuerdo con cada uno de las perspectivas que lo conforman, es decir; con respecto a las dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento. Es preciso clarificar que las columnas rotuladas con verde, amarillo y rojo, tienen el siguiente significado. En la columna verde se presentan los valores de indicadores que permiten cumplir con la meta planteada. La columna amarilla por su parte, refleja el cumplimiento parcial de los indicadores propuestos y la columna rotulada como rojo, muestra que los resultados obtenidos con los indicadores están desfasados con respecto a las metas planteadas con estos.

Tabla 8.

Perspectiva financiera en el Balanced Scorecard de la granja la Paturra

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	FORMULA	INDICADOR	MEDIDA		
FINANCIERA	Mantener un margen bruto entre 30 y 38%	Precio producto final - Costos variables	% margen eficiencia bruto respecto a unidades producidas	Porcentaje		
	Tener un ciclo de conversión de efectivo entre 25 y 30 días	PCI - PCP + PCC (Período conversión inventario, período cuentas por pagar, período cuentas por cobrar)	# días desde que se adquiere inventario hasta que se cobra	Días		
PERÍODO	RESPONSABLE	META	VERDE	AMARILLO	ROJO	PROYECTO
Semana	Contabilidad	38%	38% -30%	29% - 25%	<25%	Implementar software o modelo financiero que realice seguimiento en el costeo por producto y servicio
Mensual	Gerente /Administrador	30	25 -30	31 -40	>40	Ajuste de períodos para cobrar y pagar a proveedores, manteniendo equilibrio de caja

Fuente: las autoras.

Tabla 9.

Perspectiva de clientes en el Balanced Scorecard de la granja la Paturra

PERSPECTIVA		OBJETIVOS		FORMULA		INDICADOR	MEDIDA
CLIENTES		Aumentar el número de clientes por medio de las redes sociales en un 30 %		# clientes semana actual- clientes semana anterior/ cliente semana anterior*100%		% incremento de clientes por medio de redes sociales	Porcentaje
		Aumentar la venta de productos y servicios de clientes en un 20%		# ingreso actual-ingreso anterior/ ingreso anterior*100%		% incrementar las ventas en clientes	Porcentaje
		Aumentar un 20% la Variedad de productos/ servicios ofrecidos		# convenios actual-convenios anterior/ convenios anterior*100%		# convenios, frente a la variedad de servicios ofrecidos	Número general
		Con este indicador se busca obtener 15 clientes nuevos.		# nuevos clientes / # propuestas comerciales		# clientes nuevos por propuesta comercial	Número general
PERÍODO	RESPONSABLE	META	VERDE	AMARILLO	ROJO	PROYECTO	
Semana	Gerente general	30%	30%	29%-25%	<25	Crear redes sociales para Captar clientes potenciales, en plataformas digitales como la página web, online, blog corporativo, perfiles en redes sociales para generar visibilidad, contenido y mejorar la imagen de la marca.	
Semanal	Gerente general /Administrador	20%	20%	19% -16%	<15%	Incrementar vínculos comerciales con los diferentes tipos de clientes otorgando ofertas, descuentos.	
Anual	Gerente general	20%	20%	19% -16%	<15%	Crear un programa de fidelización especial para convenios nuevos, no solo en descuentos, sino en generación de valor.	
Mensual	Gerente general /Administrador	15	15	14-11	<15	Control a los sistemas información de las ventas de productos y servicios, brindando a nuestros clientes buena atención, asesoramiento y comunicación con la marca a través de diversos canales como vía telefónica y personal, logrando cierres de ventas.	

Fuente: las autoras.

Tabla 10.

Perspectiva de los procesos internos en el Balanced Scorecard de la granja la Paturra

PERSPECTIVA		OBJETIVOS		FORMULA		INDICADOR	MEDIDA
PROCESOS INTERNOS		Cumplir con el 70% de los objetivos de corto plazo estipulados en la estrategia empresarial.		Objetivos anuales cumplidos/ objetivos anuales planteados * 100%		% cumplimiento de objetivos anuales planeados	Porcentaje
		Mantener la productividad de los equipos y la maquinaria en un nivel de 60% mínimo, gracias a su mantenimiento, reparación y otros.		Productividad actual / productividad trimestre anterior * 100%		% productividad de cada máquina o equipo	Porcentaje
		Reducir el tiempo de planeación y preparación de cada plato y producción en 50%.		#Tiempo preparación mes actual / tiempo preparación mes anterior *100%		# minutos planeación y preparación por plato mes actual respecto al tiempo mes anterior	Porcentaje
PERÍODO	RESPONSABLE	META	VERDE	AMARILLO	ROJO	PROYECTO	
Anual	Gerencia general	70%	70%	79% - 70%	<70%	Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo, además asegurar que las áreas y actividades de la empresa se realicen de manera eficiente, organizada, segura y rentable.	
Trimestral	Gerente general / Coordinador	60%	60% - 55%	54% - 45%	<45%	Mantenimiento y reparación de los equipos, evaluando su impacto y retorno en la operación.	
Mes	Jefe cocinera	50%	45% - 50%	44%-40%	>40%	Implementar una nueva forma de preparación de los platos en cada proceso del servicio que optimice en menor tiempo la atención cada una de las etapas de manera eficiente logrando la satisfacción del cliente.	

Fuente: las autoras.

Tabla 11.

Perspectiva del aprendizaje en el Balanced Scorecard de la granja la Paturra

PERSPECTIVA		OBJETIVOS		FORMULA			INDICADOR	MEDIDA
APRENDIZAJE		Aumentar en un 15% la capacitación de cada área.		# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones programadas en el Plan de Capacitaciones*100%			# Número capacitaciones para todo el personal	Porcentaje
		Tener un mínimo de rotación del 12% personal.		# personal nuevo / total de personal * 100%			# rotación personal nuevo respecto total personal	Porcentaje
PERÍODO	RESPONSABLE	META	VERDE	AMARILLO	ROJO	PROYECTO		
Semestral	Coordinador	15%	15%	14%-11%	10%	Contratar un ente externo para capacitaciones internas constantes.		
Anual	Coordinador	12%	<12%	13%-15%	90%	El coordinador debe crear planes de compensación y retención adecuados para el personal.		

Fuente: las autoras.

La propuesta del *Balanced Scorecard* presentada en las tablas de la 8 a la 11, referenciadas previamente, le permite a la granja la Paturra hacer un adecuado manejo y control de los resultados en los diferentes procesos, este le permite medir las actividades que promueven el desempeño y el impacto en la estrategia de la organización. Para que se logre el equilibrio esperado, se debe desempeñar un papel en la valoración de la empresa y de su crecimiento, para que de este modo, el progreso de la organización no solo avance en una pequeña área, sino también permita formular objetivos, a partir de las diferentes perspectivas y se obtenga el crecimiento en toda la organización, según sus valores reales y estimados. Además, esta propuesta es relevante para que la organización, no solo promueva la creación de productos o

servicios diferenciados, sino también un recurso humano comprometido, como resultado de la inversión en la mejora de su gestión.

El cuadro de mando integral sirve como guía a los dirigentes de la granja, en la forma que se toman las decisiones, se deben manejar los indicadores estratégicos financieros, operativos y de recurso humano en forma tipificada para cada área. Se valoraron las capacidades existentes en la granja, por medio de un diagnóstico que consistió en centrarse en la estrategia, para aterrizarla y enfocarla en lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos de la organización.

5. Conclusiones

De conformidad con la hipótesis y el desarrollo de los objetivos definidos con esta investigación, se analizó la actualidad de la granja la Paturra y de acuerdo con esto, se realizó una propuesta de un nuevo direccionamiento estratégico prospectivo y de diseño organizacional que permite que ésta sea sostenible y genere mayor rentabilidad en el tiempo.

Al realizar el diagnóstico situacional, se observó que la granja contaba con las herramientas administrativas básicas para funcionar adecuadamente, existiendo un impropio manejo del recurso humano. Al no hallarse un manual de funciones adecuado para los diferentes cargos existentes en la granja interactiva-educativa, se procedió a diseñar una propuesta teniendo en cuenta las funciones de cada cargo y el perfil de cada colaborador, con el fin de aumentar su productividad y lograr un mayor control en las labores que realizan sus empleados.

La propuesta de la cadena de valor logrará tener una adecuada claridad, manejo e interacción entre las diferentes actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de la granja, pensando siempre en satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas: clientes, empleados. El cuadro de mando integral planteado permite hacer un minucioso seguimiento al resultado de las actividades que impulsan el desempeño y el impacto en la estrategia de la organización, para planearla y enfocarla en lo que se debe hacer para alcanzar sus objetivos.

Con el diseño de la nueva estructura organizacional a la granja, se logra una mejora considerable en la ejecución de los procesos, la productividad y los resultados, debido a que se propone la implementación de un sistema grupal que interactúe con estrategias y objetivos claros para todos los miembros siendo la conexión, la clave principal de la organización.

La implementación de la nueva cadena de valor propuesta permite tener una adecuada visibilidad, manejo e interacción entre las diversas actividades y procesos que se llevan a cabo

dentro de la granja; de igual forma, ya los procesos son creados y ejecutados pensando siempre en satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas: clientes, proveedores, comunidad, empleados, Estado, etc.

6. Recomendaciones

Los líderes deben llevar a sus equipos al cumplimiento de los objetivos, con mente abierta de participación, de escucha, de conciliación que permita dar solución a los obstáculos que se presentan en el desarrollo de cada rol. Debe permitir que sus equipos sean innovadores, aporten nuevas ideas, sean participativos en la estrategia, compartiendo al final de los resultados los logros y las oportunidades de mejora presentadas.

La granja la Paturra es una empresa familiar, que con el pasar del tiempo, empezó a tener una amplia producción agrícola, enfocándose en la actualidad, en una explotación avícola organizada en un 10%, debido a su crecimiento y a pesar de que las personas conocen sus funciones, se hace necesario estandarizar procesos y procedimientos.

Mejorar el ambiente laboral y fortalecer la satisfacción de los empleados permite disminuir la rotación, esto a su vez, contribuye con la optimización de los procesos, de los costos de no calidad, con la obtención de mejores resultados, la satisfacción de los clientes y garantizar la calidad. En cuanto a su misión y visión, se hizo necesario replantearlas, teniendo en cuenta la razón de ser de la empresa y la identificación que sienten sus colaboradores al respecto. Se consideró necesario agregar algunos principios y valores que apoyen la proyección que desea tener la empresa.

Con respecto al nivel de autoridad y toma de decisiones, los colaboradores manifestaron que existe una gran dependencia del administrador para tomar decisiones. Esta información también se ratifica con la información suministrada por los colaboradores de la empresa entrevistados durante el desarrollo de esta propuesta, quienes indicaron que no participan de las tomas de decisiones implicadas en su cargo, pero adicional a ello deben consultar al líder inmediato cualquier tipo de decisión.

De otro modo, se reconoce un excelente trato entre colaboradores y el líder inmediato, sin embargo, es necesario revisar aspectos como la comunicación profunda que, permita expresar a los colaboradores los problemas que surgen en el día a día; también se debe revisar la forma en que los líderes retroalimentan los resultados de los empleados, porque manifiestan sentir poca compañía.

A pesar de que existen buenas relaciones entre los colaboradores, se nota que hay poca integración o desinterés por participar en actividades propias de la empresa u organizadas en tiempos libres. No existe suficiente información para saber cuál es la intervención que ha hecho la empresa en este aspecto.

Sumado a esto, se recomienda la reinversión de utilidades en tecnificación y la implementación de recursos en avances tecnológicos en la granja la Paturra y la propuesta de estandarización de procesos que permita validar resultados.

Como el proyecto de la granja en este momento es afincarse o posicionarse más sobre cada producción, la recomendación es capacitar efectivamente a sus empleados en todos los cargos, asistiéndolos desde la parte humana, familiar y económica; para generar sentido de pertenencia por la granja, donde tengan la confianza de lograr todos sus objetivos como personas y así, darles estabilidad laboral a los cargos.

Involucrar la empresa en centros de investigación y desarrollo, locales y regionales que permitan impulsarla, logrando con esto el mejoramiento de sus procesos y productos.

7. Referencias y Bibliografía

- Acevedo, A. (2015). Ocho pasos para planear estratégicamente en microempresas gerenciadas por “no gerentes.” *Revista RETO*, 3(3), 59–74.
<http://revistas.sena.edu.co/index.php/RETO/article/view/523/586>
- Amo-Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. ESIC Editorial.
- Anzures, P. (s.f.). *Proyectos y evaluación de proyectos: Análisis FODA*.
- Baena, G. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. Universidad Nacional Autónoma de México.
https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf
- Benítez, M. S., & Arguello, M. R. (2016). *Estudio de factibilidad para la creación y funcionamiento de una granja interactiva en el sector de Yahuarcocha de la ciudad de Ibarra* [Universidad Técnica del Norte].
[http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/6735/1/02_ICA_1197_TRABAJO GRADO.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/6735/1/02_ICA_1197_TRABAJO_GRADO.pdf)
- Briones, A. J. (2016). *Diseño y aplicación de un plan de mejora en el proceso de control Presupuesto de la Defensoría Pública* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz]. [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11012/Antonio Briones Trabajo de Titulación.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11012/Antonio_Briones_Trabajo_de_Titulacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Gutiérrez, D. (2009). La Construcción de Indicadores como Problema Epistemológico. *Cinta de*

- Moebio*, 34, 16–36. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cmoebio/n34/art02.pdf>
- La Paturra. (s.f.a). *¿Quiénes Somos? Misión*. Consultado el 3 de noviembre de 2020.
<https://eventoslapaturra.weebly.com/quienes-somos.html>
- La Paturra. (s.f.b). *¿Quiénes Somos? Valores Corporativos*. Consultado el 3 de noviembre de 2020. <https://eventoslapaturra.weebly.com/quienes-somos.html>
- La Paturra. (s.f.c). *¿Quiénes Somos? Visión*. Consultado el 3 de noviembre de 2020.
<https://eventoslapaturra.weebly.com/quienes-somos.html>
- Mariño, A., Cortés, F., & Garzón, L. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Ingeniería e Investigación*, 28(3), 159–164.
- Niebel, B. W., & Freivalds, A. (2009). *Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo Duodécima edición Revisión técnica*. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Nikulín, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 127–144.
- Palmieri, J. I. (2017). *Plan de negocio para el desarrollo de una granja educativa autosustentable productora de abono orgánico* [Universidad Austral de Chile].
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2017/bpmo.42p/doc/bpmo.42p.pdf>
- Proaño, D. X., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico, Edición Especial*, 50–56.
<https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8th ed.). Pearson Educación.