

**Implementación de un cuadro de mando integral para la gestión estratégica y el
crecimiento sostenible en la granja Nutrisalud, Villavicencio, Meta**

Julieth Esperanza Moros López

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2025

**Implementación de un Cuadro de Mando Integral Para la Gestión Estratégica y el
Crecimiento Sostenible en la Granja Nutrisalud, Villavicencio, Meta.**

Julieth Esperanza Moros López

Trabajo de Grado Aplicado, presentado como requisito para optar al título de Magíster en

Administración de Organizaciones

Asesor

Mg Hugo Ocampo Cárdenas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

CEAD Acacias Meta

Septiembre 2025

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Dedicatoria

Dios, fuente de fortaleza e inspiración en mi vida, Tu bondad ha sido mi guía en este camino, brindándome la fuerza y la determinación necesarias para conseguir mis objetivos.

A mis amados hijos, Juan Guillermo y María Paz, con su amor y alegría han sido motores incansables en mi camino, enseñándome a ser una mejor persona cada día.

A mis padres, Jaime Luis Moros y María Yolanda López, mis primeros y más grandes maestros, cuyo ejemplo de vida me ha enseñado el valor de la perseverancia y el crecimiento constante.

Esta nueva meta es el inicio de un nuevo capítulo en mi vida, uno lleno de posibilidades y oportunidades. Con la misma pasión y dedicación, estoy lista para enfrentar los desafíos que el futuro me muestre y alcanzar todos los logros que me he propuesto.

Gracias eternas a todos por ser parte de este camino y por su incondicional apoyo.

Agradecimientos

A la Dra. Sonia Patricia Lizarazo, mi mentora y amiga, quien con su voz de aliento me orientó a alcanzar nuevas metas. Su paciencia y sabiduría me mostraron que no hay límites cuando se tiene pasión y ganas de salir adelante.

A mis queridas tías Piedad Moros y Gloria Moros, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental para alcanzar mis objetivos.

Al Dr. Hugo Ocampo Cárdenas, mi director de tesis Gracias por el tiempo dedicado, la guía y el apoyo brindado.

Atentamente,

Julieth Esperanza Moros López

Resumen

La Granja Familiar Orgánica Nutrisalud, ubicada en el Corregimiento 2, Vereda Quebrada Colorada en el municipio de Villavicencio, Meta, será el objeto de investigación, con la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI). generando impacto positivo a través de un modelo organizacional, que se apoya con un análisis cuantitativo.

Basándose en la teoría clásica de Henry Mintzberg, adaptando sus principios a las necesidades específicas de la granja basándose según los resultados de la encuesta aplicada a trabajadores, clientes, consumidores, comunidad y miembros de la asociación de campesinos emprendedores a la que la granja está adscrita.

Después del análisis de las encuestas, se establecerán estrategias e indicadores clave de desempeño (KPI). Logrando con los KPI, junto con un análisis FODA y PESTEL, y el apoyo de las matrices EFE y EFI, se logrará crear una cadena de valor sólida. Con el propósito de construir estructuras eficientes que mejoren el rendimiento y la producción avícola, impulsando el desarrollo económico de la granja. Logrando así una mejora continua, aumentando la eficacia de los procesos productivos, reduciendo el impacto ambiental y, en última instancia logrando las metas propuestas por la granja Nutrisalud.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral (CMI), Modelo Organizacional, stakeholders, (KPI) y FODA.

Abstract

The Nutrisalud Organic Family Farm, located in Corregimiento 2, Vereda Quebrada Colorada, in the municipality of Villavicencio, Meta, will be the focus of this research. The study will involve the implementation of a Balanced Scorecard (BSC) to create a positive impact through an organizational model supported by quantitative analysis.

This model is based on Henry Mintzberg's classic theory, adapting its principles to the farm's specific needs. The adaptation is based on the results of a survey administered to workers, clients, consumers, the local community, and members of the Association of Entrepreneurial Farmers to which the farm is affiliated.

Following the analysis of the surveys, we will establish strategies and Key Performance Indicators (KPIs). These KPIs, along with SWOT and PESTEL analyses and the support of EFE and EFI matrices, will help create a robust value chain. The goal is to build efficient structures that improve poultry performance and production, boosting the farm's economic development. This will lead to continuous improvement, increasing the efficiency of production processes, reducing environmental impact, and ultimately achieving the goals set by the Nutrisalud farm.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), Organizational Model, stakeholders (KPI) and SWOT.

Tabla de Contenido

Introducción	19
Antecedentes	221
Formulación del Problema de Investigación.....	23.
Hipótesis	25
Justificación	26
Objetivos	28
Objetivo General.....	28
Objetivos Específicos.....	28
Marco Referencial.....	29
Marco Teórico.....	32
Teoría Clásica de Henry Mintzberg	34
Producción Agropecuaria.....	36
Comercialización.	36
Flexibles.....	36
Organigrama	39
ODS Para Nutrisalud.....	40
Sostenibilidad Empresarial Para Nutrisalud	42
Marco Conceptual.....	43
Modelo Organizacional.....	44
Planeación Estratégica	46
Visión.....	46
Misión.	46

Objetivos Estratégicos.	46
Matriz FODA.	46
Matriz EFI. (Evaluación de Factores Internos).....	46
Matriz EFE.....	47
El Cuadro de Mando Integral.....	47
Análisis Situación Actual de la Empresa	48
Breve reseña histórica	48
Entorno Colombiano.....	49
Impacto Social.	51
Educación, Innovación y Tecnología.....	51
Marco legal.	53
Marco espacial	55
Marco temporal.....	56
Diseño metodológico	57
Tipo de investigación.....	57
Población (Universo)	58
Método de investigación.....	59
Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	60
Técnicas para recolectar información	60
Tratamiento de la información.....	61
Técnicas estadísticas.	68
Presentación (Tabulación) de la información.	70

Recolección de datos cuantitativos en el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud	70
1. Encuesta Aplicada al Personal Administrativo y Operativo de la Granja Nutrisalud	70
2. Encuesta Habitantes de la Vereda Quebrada Colorada.....	80
3. Encuesta Miembros Asociación de Campesinos Emprendedores	87
4. Encuesta Para Clientes y Consumidores.....	93
Cuadro de Mando Integral CMI Granja Orgánica Familiar Nutrisalud.....	101
Modelo Organizacional.....	101
Planeación Estratégica	103
Visión.....	103
Misión	103
Objetivo Social.....	103
Valores corporativos	103
Mapas Estratégicos	103
Cuadro de Mando Integral CMI.....	103
Tablero de Control, Balanced Scorecard	104
Mapa Estratégico Balanced Scorecard.....	115
Estrategias Empresariales	116
Costos.....	116
De servicio	116
De capital	116
De infraestructura.....	116
Gerencial y Recurso Humano	116

Producto	117
Calidad	117
Mercado	117
Empaque	117
Diferenciación.....	117
Dirigidas al Mercado.....	118
Segmentación de mercado	118
Cultura de negocio	118
Canales de distribución.....	119
Precios.....	119
Promoción.....	119
Empaque	119
Distribución.....	119
Matriz FODA	120
Análisis PESTEL de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud.....	121
Matriz EFE.....	123
Matriz EFI.....	125
Cronograma de Actividades.....	129
Presupuesto.	130
Conclusiones.	131
Recomendaciones.	134
Reflexiones Finales de la Maestrante al Trabajo y la Empresa	137
Compromiso de nutrisalud con la agenda 2030 y los ODS	137

ODS 1 Fin de la Pobreza.....	137
ODS 2 Hambre Cero.....	137
ODS 3 Salud y Bienestar	137
ODS 5 Igualdad de Género.....	137
ODS 6 Agua Limpia y Saneamiento.....	138
ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico.....	138
ODS 12 Producción y Consumo Responsables	138
ODS 15 Vida de Ecosistemas Terrestres	138
ODS 17 Alianzas Para Lograr los Objetivos	139
Sostenibilidad Empresarial	139
Bibliografía	142
Anexos	150

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Teoría Clásica de Henry Mintzberg</i>	34
Tabla 2 <i>Estructura de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud</i>	35
Tabla 3 <i>Tipos de Estructuras Organizacionales Según Henry Mintzberg</i>	45
Tabla 4 <i>Cuadro de Mando Integral Aplicando Balanced Scorecard</i>	47
Tabla 5 <i>Población</i>	58
Tabla 6 <i>1. Encuesta Trabajadores y Personal Administrativo de la Granja</i>	63
Tabla 7 <i>2. Encuesta Habitantes de la Vereda Quebrada Colorada.</i>	65
Tabla 8 <i>3. Encuesta Miembros Asociación de Campesinos Emprendedores</i>	75
Tabla 9 <i>4. Encuesta Para Clientes y Consumidores</i>	67
Tabla 10 <i>Estrategias Para la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud</i>	101
Tabla 11 <i>Perspectiva Financiera.</i>	108
Tabla 12 <i>CMI Granja Nutrisalud Perspectiva Financiera</i>	109
Tabla 13 <i>Perspectiva Clientes</i>	110
Tabla 14 <i>CMI Granja Familiar Nutrisalud, Clientes</i>	111
Tabla 15 <i>Perspectiva Procesos</i>	112
Tabla 16 <i>CMI Granja Nutrisalud, Procesos</i>	112
Tabla 17 <i>Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo</i>	113
Tabla 18 <i>CMI Granja Nutrisalud, Aprendizaje y Desarrollo</i>	114
Tabla 19 <i>Análisis FODA granja familiar orgánica nutrisalud</i>	120
Tabla 20 <i>Análisis PESTEL de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud</i>	122
Tabla 21 <i>Evaluación de Factores Externos</i>	123

Tabla 22 <i>Evaluación de Factores Internos</i>	125
--	-----

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Organigrama Granja Familiar Organica Nutrisalud</i>	39
Figura 2 <i>Ubicación Satelital de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud por Google Maps</i>	55
Figura 3 <i>Ubicación Satelital de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud desde Villavicencio Meta por Google Maps</i>	56
Figura 4 <i>1. Encuesta Aplicada al Personal Administrativo y Operativo de la Granja Nutrisalud</i>	70
Figura 5 <i>¿Cree que la producción avícola orgánica es rentable para la granja?</i>	71
Figura 6 <i>¿Principales fuentes de ingresos de la Granja Nutrisalud?</i>	73
Figura 7 <i>¿Se realiza supervisión y control en el plan de trabajo diario de los trabajadores de la Granja Nutrisalud?</i>	74
Figura 8 <i>¿Los objetivos de la granja, están asociados a un indicador y son medibles?</i>	75
Figura 9 <i>¿Ha recibido capacitación sobre producción orgánica en los últimos 12 meses?</i>	76
Figura 10 <i>¿Qué incentivos adicionales motivarían a los trabajadores a mejorar su desempeño en la producción avícola orgánica?</i>	77
Figura 11 <i>¿Qué expectativas tiene con la ejecución de un CIM en la Granja Nutrisalud?</i>	79
Figura 12 <i>Encuestas habitantes de la Vereda Quebrada Colorada</i>	80
Figura 13 <i>¿Conoce la Granja Nutrisalud y sus productos?</i>	81
Figura 14 <i>¿Considera que la Granja Nutrisalud contribuye al desarrollo económico de la comunidad?</i>	82
Figura 15 <i>¿Cree que las prácticas de la Granja Nutrisalud son respetuosas con el medio ambiente?</i>	83

Figura 16 ¿Le gustaría participar en actividades dirigidas por la Granja Nutrisalud (talleres, visitas guiadas, etc.)?	84
Figura 17 ¿Creería que la producción orgánica podría mejorar la calidad de vida de los agricultores?	85
Figura 18 ¿Cree usted que la producción orgánica llegaría a mitigar los efectos del cambio climático?	86
Figura 19 Encuesta miembros asociación de campesinos emprendedores	87
Figura 20 ¿Qué opinión tiene sobre el modelo de producción orgánica de la Granja Nutrisalud?	88
Figura 21 ¿Considera que la producción orgánica de la Granja Nutrisalud contribuye a la conservación del medio ambiente?	89
Figura 22 ¿Qué aspectos de la producción orgánica de la Granja Nutrisalud le parecen más innovadores?	90
Figura 23 ¿Qué tan importante considera la certificación orgánica en la comercialización de sus productos para la granja?	91
Figura 24 ¿Cree que la Granja Nutrisalud para la asociación de campesinos emprendedores ha brindado el apoyo necesario para implementar prácticas orgánicas?	92
Figura 25 Encuesta para clientes y consumidores	93
Figura 26 ¿Conoce la Granja Nutrisalud y sus productos?	95
Figura 27 ¿Cuál es su opinión sobre la los productos que ha consumido de la granja nutrisalud?	96
Figura 28 ¿Qué tan buena considera la atención del personal de Nutrisalud?	97
Figura 29 ¿Recomendaría nuestros productos orgánicos a familiares y amigos?	98

Figura 30 <i>Tienes alguna sugerencia con respecto algún producto o servicio que quieras mejorar de la Granja Nutrisalud.</i>	99
Figura 31 <i>Tablero de Control Balanced Scorecard</i>	104
Figura 32 <i>Mapa Estratégico Balanced Scorecard</i>	114

Anexos

Anexos 1. <i>Encuesta personal administrativo y operativo de la Granja Nutrisalud</i>	150
Anexos 2. <i>Encuesta habitantes de la Vereda Quebrada Colorada.....</i>	152
Anexos 3. <i>Encuesta miembros asociación de campesinos emprendedores</i>	154
Anexos 4. <i>Encuesta para clientes y consumidores.....</i>	156

Introducción

Este proyecto aplicado se centra en la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud, ubicada en Villavicencio, Meta, con el objetivo de optimizar su gestión y operaciones.

Realizando un análisis del mercado local muestra una alta demanda de productos orgánicos, generando una competencia constante. Ante esta situación, Nutrisalud debe asumir un papel crucial que permita satisfacer las necesidades del cliente, que aporte en la sostenibilidad ambiental y crecimiento.

La granja necesita reorientar su visión y su cadena de valor para mejorar la rentabilidad y fortalecer sus prácticas de producción sostenible. El CMI abordará estos desafíos con un enfoque holístico, alineando la estrategia de la granja con sus operaciones diarias. Esto no solo mejorará la producción avícola, sino la fidelización de sus clientes al ofrecer productos limpios y de calidad. Llegando a cumplir con las necesidades de los clientes y el compromiso de la granja con el cuidado del medio ambiente.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es indispensable, porque facilita la implementación y el seguimiento continuo de los objetivos. Logrando una visión clara que permitirá el éxito a largo plazo en un mercado competitivo, el CMI permite establecer perspectivas claves, lo que se traduce en una mayor satisfacción del consumidor y una mayor eficacia de los procesos internos. El éxito de esta herramienta depende del equilibrio entre los indicadores clave de rendimiento (KPIs) y del compromiso de todos los partes involucrados.

El CMI ayudara a la granja a implementar un plan de trabajo que involucre a los trabajadores, permitiendo que todos comprendan las perspectivas que ofrece la herramienta y a

identificar riesgos y oportunidades. Esto es crucial no solo para el éxito de las funciones operativas, sino también para asegurar el cumplimiento de la misión de la empresa.

Esta investigación se estructura en etapas. Primero, se efectúa un diagnóstico exhaustivo de la situación existente de la granja, tanto el nivel interno como externo. Paralelamente, se realiza una revisión bibliográfica, de la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), en las empresas de producción agropecuarias.

Posteriormente, se elaborarán matrices de análisis internas y externas, como la matriz FODA y las matrices EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos), la implementación de estas herramientas permitirá una comprensión más profunda de la situación de la organización y establecer un plan de direccionamiento estratégico para la creación del CMI para la granja Nutrisalud.

Antecedentes

La explotación de aves de corral en Colombia se remota a la época de la colonización española, lo que marco el inicio de la producción avícola. sin embargo, solo hasta el siglo XX la industria experimento un crecimiento significativo, con la aceptación de tecnologías como la incubación artificial y la elaboración de alimentación balanceados (Molina, 2002).

En 1913, Tulio Ospina Vásquez, postulo en sus escritos la implementación de prácticas como el sistema silvopastoril para la producción de aves de traspatio (Ospina, 1913), convirtiéndose en una estrategia esencial, como la generación de empleo, desarrollo del país y seguridad alimentaria. (Diaz, 2014).

En la actualidad, la tecnología e industrialización han revolucionado la producción avícola con sistemas modernos de alimentación, ventilación y manejo sanitario. La industria ha logrado avances en la creación de vacunas y medicamentos, los cuales se aplican según las normativas vigentes para garantizar bienestar animal, impacto ambiental y seguridad alimentaria.

Además, las nuevas tecnologías de mercado, como la demanda de productos orgánicos y de libre pastoreo, han influido significativamente en las prácticas de producción avícola (Diaz, 2014).

Como resultado Colombia se ha consolidado como un actor relevante en el mercado internacional. De hecho, según la Bolsa Mercantil de Colombia (BMC), el país es el tercer principal productor de pollo y huevos en América Latina, superando a países Brasil y México y destacándose por su producción significativa (Corporativa, 2023).

El cuadro de mando integral (CMI), les brinda la oportunidad a las granjas avícolas organizar sus actividades con sus objetivos estratégicos. Al implementar esta herramienta, se establecen estrategias que abarcan diversas áreas claves de la empresa. En el contexto de una granja de pollos, un CMI puede incluir indicadores clave de desempeño (KPIs), en los siguientes aspectos, Financieros como la rentabilidad, costos de producción e ingresos por venta. Clientes fidelización, lealtad y posicionamiento en el mercado. Procesos internos, eficiencia de producción, calidad de los productos y cumplimiento de las normas. Aprendizaje y crecimiento, actualización y capacitación del personal, innovación y desarrollo de nuevos productos (Kaplan, 2001).

El modelo organizacional propuesto para la granja de pollos establece la estructura ideal del plan de trabajo. Este modelo define las actividades, compromisos y rangos de autoridad, convirtiéndose en una estrategia indispensable para que la granja este bien estructurada. cada departamento de trabajo se establecen roles y responsabilidades con funciones claras, para el logro de los objetivos, con un enfoque más competitivo, lo que es fundamental para lograr su éxito empresarial.

La toma de decisiones estratégicas es esencial para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de la granja tomando decisiones estratégicas, junto con un análisis exhaustivo de la organización, permitirán optimizar los costos, comercialización, gestión de inventarios, y la eficiencia en los procesos. (Rodríguez2, 2007).

Formulación del Problema de Investigación

La avicultura colombiana, impulsada por la creciente demanda interna y la adopción de tecnologías modernas, muestra un crecimiento acelerado en los últimos años. Esto lo posicionado como uno de los principales productores de carne y huevo en América Latina. Este crecimiento ha sido impulsado por la productividad y la calidad de los procesos, en respuesta del incremento de demanda de clientes y consumidores, que buscan una alimentación saludable y segura, contribuyendo a la seguridad alimentaria y a la generación de empleo. (Pinzón, 217).

El sector avícola colombiano, representa un auge en la economía nacional, contribuyendo con más del 36.5% del PIB pecuario, el 14.3% del PIB agropecuario, y el 0.7% del PIB nacional. Su producción se concentra en las regiones Central, Santander y Valle, convirtiéndose en una fuente clave para el desarrollo económico de Colombia, en el 2020 se registró la mayor producción con Santander alcanzando más de 426,000 toneladas y el Valle con 316,000 toneladas (PAIS, 2024).

En 2020, Colombia experimento un crecimiento en el consumo de pollo de engorde, lo que ayudó a la recuperación económica del sector agropecuario. La producción de huevos también registró un crecimiento del 13,9%. A pesar de estos avances, la competitividad internacional del sector aún requiere de mayores esfuerzos. Es necesario seguir transformando e investigando la eficacia productiva de la cadena de valor, logrando así posicionarse en el mercado; además de abordar los desafíos de la sostenibilidad ambiental y el bienestar animal (Sáenz, 2022).

Nutrisalud se encuentra en un momento decisivo. A pesar de su valioso legado y un gran potencial de crecimiento, enfrenta desafíos importantes en áreas como la productividad, el manejo de recursos y la fidelización de los clientes. Estos obstáculos podrían impedirle alcanzar

sus objetivos estratégicos, limitar su productividad, dificultar el fortalecimiento de sus estrategias de marketing y mejorar la capacidad de adaptación frente a las fluctuaciones del mercado y a las necesidades cambiantes de sus stakeholders (empleados, asociados, clientes y comunidad).

La Granja Nutrisalud se destaca en el sector agropecuario por su enfoque innovador en la producción de alimentos orgánicos y saludables. Siguiendo la visión de Blacutt Olmos, la granja busca la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) lo que complementa su actual uso de forrajes como suplemento alimenticio para las aves. Aunque la granja aun no utiliza Indicadores de Clave de Desempeño (KPIs), lo que limita su capacidad para establecer metas en tiempo real, es crucial que identifique mejoras en sus procesos productivos y comerciales. Esto es fundamental para potenciar su competitividad y la consolidación de un modelo de negocio orgánico en la región. (Olmos J. A., 2021)

Formulación del Problema:

¿De qué manera la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) puede optimizar la gestión estratégica de la granja Nutrisalud, alineando sus operaciones, optimizando la toma de decisiones basadas en datos y fomentando un crecimiento sostenible a largo alcance, considerando las particularidades de su modelo de producción orgánica y su contexto de mercado en Villavicencio, Meta?

Hipótesis

Nutrisalud, una granja familiar orgánica autosuficiente que ha desarrollado un modelo de producción sostenible y único de pollos de engorde y huevos orgánicos. Sin embargo, al no contar con un Cuadro de Mando Integral (CMI), no permite optimizar sus operaciones, mejorar su posicionamiento en el mercado y alcanzar un crecimiento empresarial. La implementación de un CMI nos permitiría a la granja establecer objetivos claros, medir su desempeño y tomar decisiones estratégicas basadas en datos.

Un modelo organizacional ágil y colaborativo en Nutrisalud, respaldado por un CMI personalizado, esto resultara en una mejora significativa de la eficiencia operativa y en un mayor grado de alineación estratégica. Esto facilitará la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en datos, lo que a su vez permitirá una mejor adopción a las tendencias de mercado. Como resultado la granja se posicionaría de manera más competitiva en la producción de productos orgánicos, promoviendo un crecimiento sostenible y respetuoso con el medio ambiente a largo plazo.

La eficiencia operativa se optimiza a través de la reducción de los tiempos de producción y los costos, lo que también resulta en una comunicación más efectiva entre los diferentes departamentos. También se impulsaría el sentido de pertinencia de los empleados. La granja podría, además incorporar nuevos productos, personalizar ofertas y mejorar la satisfacción del cliente. Llevando a Nutrisalud a ser más sostenible, minimizando la contaminación ambiental y conservación de los recursos naturales, cumplimiento con las normativas de producción orgánica.

Justificación

La implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) se convierte en estratégica indispensable para Nutrisalud. Logrando con esta herramienta medir y controlar el desempeño de la misma, lo que mejoraría su competitividad y productividad en la comercialización de productos orgánicos. Un CMI, basado en los principios de Kaplan y Norton, permitirán que la granja tome decisiones estratégicas basadas en datos y logre un crecimiento sostenible. (Robert S Kaplan, 1996)

Al integrar las teorías organizacionales de Mintzberg sobre configuraciones organizacionales, se pueden diseñar estructuras adecuadas que alineen a todos los equipos de trabajo hacia una visión común. Esta alineación estratégica mejorara la coherencia y ejecución e los planes, lo cual posicionara a la granja como un modelo de éxito en la región del Meta, sino que también fomentara una cultura organizacional más participativa y proactiva (Quinn, 1993)

La implementación del CMI y las teorías de Mintzberg proporcionaran información clara indispensables para la toma de decisiones más estratégicas en un mercado cada vez más competitivo. Esto también ayudará a involucrar a stakeholders, trabajadores e interesados en los procesos de la granja, motivándolos a trabajar hacia objetivos comunes. Este enfoque innovador abordara los desafíos actuales del sector agropecuario, como crisis climáticas, la disminución de recursos y la alta demanda de productos saludables. al adoptar etas prácticas, la granja garantizará la sostenibilidad de su producción y contribuirá a fortalecer el sistema alimentario local, promoviendo practicas más responsables y alimentos más limpios y de mejor calidad. (IVAN, 2004).

Se realizará un análisis exhaustivo de Nutrisalud, mediante el uso de herramientas como la matriz FODA (Fortalezas Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) complementadas con las matrices EFE, y EFI. Esto permitirá optimizar las operaciones, es crucial fortalecer las habilidades gerenciales y optimizar la toma de decisiones, ya que son pilares esenciales para la eficiencia y adaptación de cualquier organización (Quinn, 1993). El objetivo es posicionar a la granja como un modelo de éxito replicable en la región del Meta (Gerald C. Nelson, 2009).

Este proyecto aplicado iniciara con una revisión bibliográfica exhaustiva, un paso crucial para desarrollar de matrices de diagnóstico e indicadores clave de desempeño. Estos elementos serán fundamentales para el buen funcionamiento y el futuro de la Granja Nutrisalud, ayudándola a posicionarse y a liderar el mercado de producción orgánica de manera más productiva y sostenible.

Objetivos

Objetivo General

Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar la gestión estratégica y el crecimiento sostenible de la Granja Nutrisalud en Villavicencio, Meta. El CMI permitirá optimizar la toma de decisiones basada en datos, lo cual impulsará un crecimiento sostenible y productivo.

Objetivos Específicos

Efectuar una revisión bibliográfica exhaustiva sobre la creación e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en el contexto de la gestión estratégica de organizaciones pecuarias.

Identificar y aplicar matrices de diagnóstico que ayuden a comprender la realidad organizacional de la Granja Nutrisalud.

Establecer indicadores claves de Desempeño (KPIs) para el direccionamiento estratégico, que sirvan de base para el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Marco Referencial

En los últimos años, la avicultura orgánica se observa un incremento, impulsado por el interés de los consumidores en la salud, el bienestar animal y la sostenibilidad ambiental. Este es precisamente el principal objetivo de producción de la granja familiar orgánica Nutrisalud. Según la FAO (agricultura, 2024), la agricultura no debe verse solo como una actividad productiva, sino como una técnica compleja que interactúa con el medio ambiente y la sociedad para garantizar el desarrollo sostenible y la seguridad alimentaria a largo plazo.

Entre las prácticas clave en la avicultura orgánica se encuentra el bienestar animal. Las aves se crían en ambientes más naturales, con acceso al aire libre y a una dieta orgánica. Esto no solo mejora su salud, sino que también evita el uso de químicos como antibióticos y hormonas. Además, se aplican prácticas agrícolas sostenibles para disminuir el impacto ambiental ((ICA, 2024).

La implementación de alternativas de alimento orgánico genera un valor agregado a la calidad del producto, lo que permite un precio más alto en el mercado. Esto diferencia a la granja de sus competidores y la posiciona en un mercado más consciente. Además, contribuyendo con el cuidado del medio ambiente y la huella de carbono. mediante prácticas como la rotación de cultivos, la granja puede incrementar la fertilidad del suelo, controlar plagas de forma natural con repelentes y reducir la erosión. El uso de compost, estiércol y leguminosas enriquece el suelo y evita la necesidad de fertilizantes sintéticos y organismos modificados genéticamente.

La avicultura industrializada, al aplicar tecnologías como la agricultura de precisión, podría mejorar la eficiencia productiva, reducir costos e impacto ambiental. Esto permitiría una

producción más orgánica que responda al creciente consumo del sector avícola, ya que los productos serían elaborados bajo sistemas más sostenibles y con mayor bienestar animal. Dicha estrategia abriría la puerta a nuevos mercados, generando valor agregado y equilibrando la oferta y demanda en la avicultura ((ICA, 2024).

En las últimas décadas, la producción orgánica ha incrementado, impulsada por una creciente conciencia sobre sostenibilidad ambiental, el bienestar animal y la salud humana. Este enfoque agrícola aplica principios ecológicos, sociales y económicos, mejorando la calidad de los productos y su impacto ambiental (CEPAL, 2021).

La principal estrategia de la granja Nutrisalud debe ser obtener la certificación orgánica. Este es un paso crucial para la mejora empresarial, pues garantiza que sus productos cumplen con las normas establecidas, No obstante, es importante considerar que este proceso implica costos significativos, no solo en la certificación en sí, sino también en la elaboración de correctivos, insumos agrícolas y la adecuación en la granja y en su modelo negocio.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se convierte en una estratégica que ayudará a la granja a organizar sus actividades y sus objetivos a largo plazo. Al establecer indicadores claves de desempeño (KPIs), el CMI permitirá monitorear la eficacia de los procesos, la sostenibilidad ambiental, fidelización del cliente y desarrollo de los empleados.

Esto facilitará la toma de decisiones estratégicas, permite realizar ajustes necesarios en las estrategias y fomentará un mayor compromiso por parte de los empleados.

Es de vital importancia organizar el nivel empresarial y su magnitud, en especial en las empresas familiares. Estas se adaptan mejor a sus particularidades y desafíos, ya que suelen ser más flexibles y menos jerárquicas que las de grandes corporaciones. Es crucial indagar sobre prácticas sostenibles en la avicultura para reducir la contaminación del agua, energía y residuos, así como proteger la biodiversidad (GARCÍA-VIDAL, 2023).

Para ello, se recurrirá a la teoría de configuraciones organizacionales propuesta por Henry Mintzberg, (Quinn, 1993). Esta teoría permitirá analizar la situación de Nutrisalud y brindando una estructura organizacional más adecuada para su nuevo modelo de negocio.

Marco Teórico

Kaplan y Norton, propusieron un Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta estratégica, adaptable a cualquier empresa, cuyo propósito objetivo es alinear su visión y misión con las necesidades del cliente y sus procesos. El CMI permite medir y gestionar el desempeño de manera integral a través de sus cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. Lo que facilita la mejora continua y la creación de una cadena de valor sólida. (Kaplan, 2001).

Para definir su estrategia, la granja Nutrisalud debe priorizar una propuesta de valor sólida, la segmentación de su mercado y un análisis exhaustivo de su competencia, todas estas acciones deben estar alineadas con su visión de convertirse en una granja líder en el sector de productos orgánicos.

Implementando el Balanced Scorecard, Nutrisalud evalúa su desempeño en cuatro dimensiones: financiera (rentabilidad, margen de beneficio), cliente (satisfacción, lealtad), procesos internos (eficiencia, calidad, cumplimiento de normas orgánicas), aprendizaje y crecimiento (capacitación, innovación). De esta forma, la herramienta permite identificar oportunidades de mejora y asegurar la sostenibilidad del negocio (Pérez, 2021).

Para el desarrollo económico, se tiene claro que el sector agropecuario siempre ha tenido un papel crucial. Sin embargo, históricamente se conoce como un sector rezagado, donde ceden sus recursos a otros más dinámicos y sin capacidad para impulsar el crecimiento económico de manera integral. Este marco teórico analiza la evolución de estas perspectivas, teniendo en cuenta los diversos contextos nacionales y los desafíos actuales del sector (Johnston, 1962).

Históricamente, en la era industrial, la region se convirtió en proveedora de mano de obra y capital para impulsar la industrialización. No obstante, a partir de 1960, su importancia se reconoció en la generación de ingresos, empleo y divisas. Con la globalización, el sector enfrentó nuevos desafíos y oportunidades, requiriendo mayor competitividad, innovación y diversificación. Actualmente, la agricultura es una prioridad en términos de seguridad alimentaria, conservación ambiental y el comercio internacional, contribuyendo de manera integral al crecimiento económico y al bienestar social (Heisey, 2001).

La granja familiar orgánica Nutrisalud busca competir en mercados más exigentes y globalizados. A pesar de su enfoque innovador con el uso de forrajes verdes, es necesario adoptar una visión estratégica que integre aspectos económicos, ambientales y sociales. Esta posición privilegiada basada en la producción orgánica y su meto de alimentación avícola, le permite no solo satisfacer las necesidades de los consumidores conscientes, sino también contribuir a un futuro más sostenible. Al implementar una estrategia que combine la sostenibilidad económica, ambiental y social, nutrisalud lograra ampliar su mercado y asegurar su crecimiento.

La planeación estratégica le permitirá a la granja Nutrisalud prever los cambios del contexto y definir su futuro. Con esta herramienta, podrá identificar nuevas oportunidades y tendencias de mercado para desarrollar productos y servicios innovadores. Además, le ayudará a minimizar los riesgos ante posibles amenazas y a asegurar que los recursos de la granja en la consecución de sus objetivos estratégicos, mediante el fomento de la innovación y mejora continua.

Teoría Clásica de Henry Mintzberg

Tabla 1

Teoría Clásica de Henry Mintzberg

Elemento	Teoría Clásica de Mintzberg
Enfoque	Holístico, se piensa que las organizaciones son todo e implica múltiples partes relacionadas.
Estructura	Flexible y adaptable, adaptando diferentes modelos organizacionales.
Poder	Distribuido en diferentes partes de la organización, no solo en la alta dirección.
Cultura	Elemento clave en la configuración organizacional
Cambio	Adaptable al cambio y nuevas circunstancias.
Configuraciones	Basado en cinco configuraciones organizacionales (simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, divisional, adhocracia).
Rol del gerente	Interdisciplinario, involucra múltiples roles

Nota. Síntesis interpretativa de las organizaciones y su enfoque holístico que demuestra que es más completas de las teorías clásicas de la administración (Guerra, 1996). *Fuente.* Elaboración propia

En el contexto de la teoría de Henry Mintzberg, La granja familiar orgánica Nutrisalud presenta inicialmente características de una estructura simple, con una alta centralización de decisiones en el propietario y una estructura relativamente plana. No obstante, a medida que la granja crece y diversifica sus productos y mercados, esta configuración puede volverse limitante.

Actualmente, Nutrisalud es una empresa pequeña que, a pesar de su tamaño y de contar con tecnología limitada, opera en un entorno dinámico. Se especializa en producción orgánica y la venta directa al consumidor, con un potencial de crecimiento significativo en nuevos mercados.

La implementación de una estructura divisional que permitiría a la granja ajustarse mejor a las necesidades específicas de sus productos o mercados. Cada división podría concentrarse en su área de negocio, lo que haría la toma de decisiones más eficiente y generaría un mayor crecimiento. Esto, a su vez facilitaría la expansión a nuevos productos y mercados.

Tabla 2

Estructura de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud

Característica	Estructura Simple (Actual en Nutrisalud)	Estructura Divisional (Propuesta para Nutrisalud)	Implicaciones Para Nutrisalud
Centralización	Baja	Alta	Mayor delegación de autoridad, empoderamiento de los equipos.
Especialización	Baja	Alta	Mayor eficiencia, enfoque en áreas específicas.
Flexibilidad	Baja	Alta	Mayor adaptación a cambios del mercado.
Comunicación	Informal, directa	Más formal, a través de canales establecidos	Importancia de comunicación clara y efectiva.
Toma de decisiones	Centralizada en el propietario	Descentralizada en los gerentes de división	Mayor agilidad en toma de decisiones en cada una de sus divisiones.

Cultura organizacional	Familiar, flexible	Más formal, orientada a resultados	Necesidad en adaptarse a la nueva estructura.
Tecnología	Puede ser limitada	Requiere sistemas de información integrados	Inversión en tecnología como apoyo en la toma de decisiones.
Crecimiento	Limitado	Facilita la expansión a nuevos productos y mercados	Mayor potencial en crecimiento y diversificación.

Nota. Síntesis interpretativa de la teoría de Henry Mintzberg y la Granja familiar orgánica

Nutrisalud. *Fuente.* Elaboración propia

Según la teoría de Mintzberg, propone una estructura organizacional para la granja familiar orgánica Nutrisalud que permita ser flexible, eficiente y que permita adaptarse al entorno (Quinn, 1993).

Producción Agropecuaria. Encargada de la producción de los diferentes productos orgánicos, agropecuarios (aves, hortalizas, etc.).

Comercialización. Responsable de la venta y distribución del producto teniendo en cuenta marca y canales de comercialización.

Flexibles. Las estrategias son adaptables a las necesidades de sus productos y mercados. Esto le permitirá a la empresa ajustarse de forma eficiente, agiliza la toma de decisiones, crecer y abrir nuevos mercados.

Estas acciones se encuentran alineadas con la teoría de Henry Mintzberg, aportando diferenciación y adaptación al a las necesidades específicas de la granja. permitiendo alcanzar sus objetivos de crecimiento y sostenibilidad (Quinn, 1993).

La granja familiar orgánica Nutrisalud deben analizar los factores claves como la logística interna y externa, marketing y las ventas. Para este análisis, se puede aplicar la teoría de Henry Mintzberg, expuesta en su obra *The Structuring of Organizations*.

Esta teoría ofrece una perspectiva completa y profunda del funcionamiento de las empresas, brindando estrategias para el diseño y a gestión de las organizaciones. Con base en estos conceptos, Nutrisalud podrá tomar decisiones detalladas para proponer e implementar mejoras que garanticen el cumplimiento de los objetivos (Quinn, 1993).

En la adopción de la teoría de Henry Mintzberg a la granja, es fundamental identificar su tamaño y complejidad. Esto permitirá determinar la configuración organizativa más adecuada, que, en el caso de la granja, probablemente se asemejara a la estructura simple. Esta estructura se caracteriza por ser centralizada y con poca jerarquía, permite que el líder supervise directamente y que la organización se adapte a los cambios del entorno.

Núcleo Operativo. Compuesta por personal agropecuario a cargo de la producción de aves y sus alimentos.

Línea Media. Conformada por un administrador con funciones como la supervisión de las operaciones que se estipulan en el plan de trabajo diario.

Tecno Estructura. Incluir a un profesional agropecuario que brinde asesoramiento y manejo técnico.

Staff de Apoyo. Trabajadores que se encargan de tareas como contabilidad, marketing y relaciones públicas.

Cúpula Estratégica. El dueño de la granja define la visión y la misión planteando estrategia a largo plazo (Bohórquez, 2011).

Sistemas de Creencias. Define estrategias como la misión, visión, valores, que no se encuentran diseñados, puesto que el nivel administrativo no cuenta con un apoyo., su producción es de alimentos saludables, sostenibles, basadas en buenas prácticas agrícolas y pecuarias que refleje los valores de la granja y sea compartido con todos los empleados y posesionarlo en una página web.

Sistemas de Límite. Establecen normas de calidad, seguridad alimentaria y bienestar animal, llegando a implementar un sistema de trazabilidad de productos que lo garanticen y cumplan con las normas establecidas.

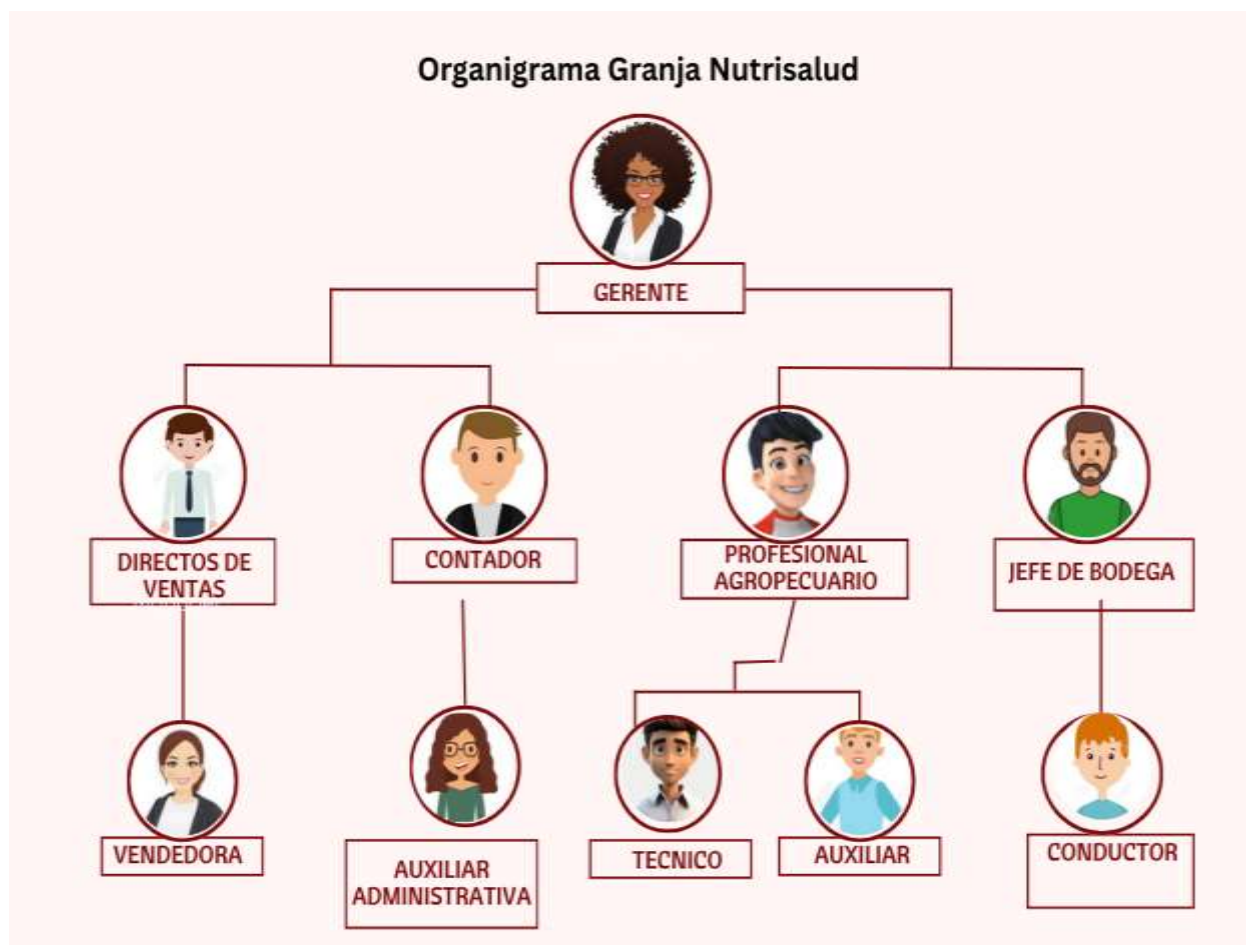
Sistemas de Control Diagnóstico. Implementar indicadores clave de desempeño (KPI) que ayuden a medir la productividad, calidad de los productos agrícolas y pecuarios para así establecer satisfacción del cliente y su fidelización, utilizando encuestas que serán medidas cuantitativamente con los resultados obtenidos, para monitorear variables y comparar los resultados con los objetivos establecidos.

Sistemas de control interactivo. Incrementar la participación y comunicación asertiva de los trabajadores de la granja en la toma de decisiones, planificando reuniones periódicas entre el dueño de la granja, los trabajadores y los expertos externos para discutir los desafíos y oportunidades.

Organigrama

Figura 1

Organigrama Granja Familiar Organica Nutrisalud



Nota. Resultado de la investigación del Organigrama de la Granja Nutrisalud. *Fuente.*

Elaboración propia (Julieth Esperanza, 2025)

ODS Para Nutrisalud

Los Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS) desempeñan un papel fundamental en la implementación de este proyecto aplicado, ya que ofrecen una perspectiva integral para analizar los desafíos de la granja Nutrisalud. Permitiendo vincular las operaciones de la granja con la realidad y los retos globales, contribuyendo a un enfoque más sostenible, social, económica y ambiental. Este marco integral ayuda a satisfacer las necesidades actuales y futuras lo que, a su vez, incrementa el impacto de la presente investigación.

Estos objetivos, adaptados por las Naciones Unidas en 2015, están estructurados en 17 metas principales. Su propósito global es acabar con la pobreza, salvaguardar el planeta y garantiza la paz para el año 2030. Para la granja Nutrisalud, esto se traduce en un desafío significativo, identificar y cumplir los objetivos que se aplican directamente a su operación y su plan de trabajo (Desarrollo, 2025).

Fin de la Pobreza. Diseñar estrategias para erradicación la pobreza de cualquier forma, proponiendo ideas innovadoras.

Hambre Cero. Aplica estrategias de alimentos saludables que permitan la seguridad alimentaria combatiendo el hambre y la mala alimentación.

Salud y Bienestar. Aplica prácticas saludables y brindar bienestar.

Educación de Calidad. Brindar educación de calidad estableciendo mejoras en la educación y su impacto.

Igualdad de Género. Generar estrategias para promover la igualdad de género y empoderar a las mujeres.

Agua Limpia y Saneamiento. Proponer soluciones para la gestión sostenible del recurso hídrico y la mitigación de su contaminación.

Energía Asequible y no Contaminante. promover fuentes de energía renovable, y alternativas más sostenibles.

Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Generación de empleo inclusivo y su impacto.

Industria, Innovación e Infraestructura. Innovación y tecnología.

Reducción de las Desigualdades. Disminuir discriminaciones económicas, sociales promoviendo la inclusión.

Ciudades y Comunidades Sostenibles. Desarrollo urbano sostenible, en búsqueda de ciudades más resilientes.

Producción y Consumo Responsables. Producción sostenible, recursos naturales enfocadas a la economía circular.

Acción por el Clima. Estrategias para la mitigación del cambio climático y la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Vida Submarina. Preservación de los ecosistemas marinos y sus recursos, aportando estrategias que minimicen la contaminación marina y la sobrepesca.

Vida de Ecosistemas Terrestres. Estrategias que minimicen la desertificación y pérdida de biodiversidad, a fin de proteger los ecosistemas terrestres.

Paz, Justicia e Instituciones Sólidas. Analizar la gobernanza, la lucha contra la corrupción.

Alianzas Para Lograr los Objetivos. Identificar mecanismos de cooperación internacional, la movilización de recursos, en las alianzas globales. (desarrollo, 2015)

Sostenibilidad Empresarial Para Nutrisalud. Implementar estrategias que minimicen la contaminación y el deterioro ambiental, social y económico. Esto implica la búsqueda de prácticas que no vulneren los trabajadores, mitigación del impacto ambiental y salvaguarda de la biodiversidad. El objetivo es generar beneficios económicos a largo plazo mediante la creación de valor e innovación.

Al implementar la sostenibilidad empresarial, Nutrisalud obtendrá múltiples beneficios y se posicionará como una granja ambientalmente responsable. Esto mejorará su imagen ante consumidores e inversores, lo que abrirá nuevas oportunidades de mercado y financiamiento. Además, la empresa podrá reducir costos al minimizar la generación de residuos y la contaminación, al darles un nuevo uso a los desechos para elaborar abonos orgánicos, Nutrisalud aplicara la economía circular y se convertirá en una granja innovadora que se destacara de la competencia. (Caribe, 2018)

Marco Conceptual

La implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en granjas avícolas en el departamento del Meta, no tiene investigación disponible. Por eso, busca llenar ese vacío, adaptando el CMI a las necesidades específicas de una granja, con un enfoque en los aspectos económicos, ambientales y sociales.

Con los resultados de esta investigación, se busca que los productores puedan tomar decisiones más acertadas y asegurar la sostenibilidad de sus operaciones.

Al diseñar un CMI para una granja avícola orgánica en el Meta, es fundamental analizar las particularidades del entorno, como el clima cálido y húmedo y la composición del suelo. Estos factores influyen directamente en la producción de alimentos para las aves, el consumo de agua y el control de enfermedades. Una ventaja en la region es la diversidad de los recursos hídricos, lo que representa una oportunidad para preservar estos recursos y garantizar la viabilidad de las operaciones.

La región del Meta se encuentra expuesta a fenómenos climáticos extremos, como sequías e inundaciones, lo que representa un riesgo significativo para la producción avícola y cualquier unidad productiva. Sin embargo, la creciente demanda de productos orgánicos en los centros urbanos abre una gran oportunidad para los productores del Meta. Esto les permite expandirse a nuevos mercados y obtener mejores precios

La creciente demanda de productos saludables, orgánicos y sostenibles, abre nuevas oportunidades de mercado. En este contexto la colaboración entre productores e investigación es

un factor fundamental para impulsar el uso de nuevas tecnologías, permitiendo así alcanzar una mayor competitividad en la producción avícola.

En el marco conceptual, la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud, brindará las herramientas necesarias para determinar la situación de la granja y precisar su futuro. Esto se hará bajo los conceptos del direccionamiento estratégico, utilizando la herramienta Balanced Scorecard, donde nos permitirá definir indicadores en las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y crecimiento y aprendizaje), llegando así a direccionar a la granja a determinar una visión integral de su desempeño, generando una propuesta de estructuración.

Se aplicará un análisis FODA; que permitirá implementar estrategias en la creación de la visión, misión y los objetivos estratégicos. Todo esto se hará con base en las necesidades específicas de la granja considerando su tamaño y complejidad.

Modelo Organizacional

Según Henry Mintzberg, quien postulo una visión más completa de las organizaciones, se pueden mejorar los modelos tradicionales, que son poco flexibles. La principal ventaja de este enfoque es que permite diseñar organizaciones más ágiles y eficientes, capaces de adaptarse a los desafíos y retos empresariales. Por ello, este modelo es adecuado para el éxito de la granja (Mintzberg, 2012).

Tabla 3*Tipos de Estructuras Organizacionales Según Henry Mintzberg*

Estructura Simple	Empresas pequeñas, poco formales, dependencia del líder.
Burocracia Mecanicista	Grandes empresas altamente formalizadas, con plan de trabajo establecido, liderado con autoridad.
Burocracia Profesional	Profesionales calificados y autónomos.
Estructura Divisional	Grandes empresas, divididas en unidades de negocio semindependientes.
Adhocracia	Organizaciones flexibles y adaptables, con poca formalización, ideales para entornos cambiantes.

Nota. Mintzberg identificó cinco tipos básicos de estructuras organizacionales, cada una con sus propias características y más adecuada para diferentes tipos de empresas y entornos.

Elaboración propia como resultado de la investigación. *Fuente.* Autor

Planeación Estratégica

Permite a las organizaciones alinear sus estrategias, recursos y esfuerzos hacia la consecución de una visión futura deseada. Se logra a través de sus objetivos claros y medibles, transformando la organización y asegurar su sostenibilidad a largo plazo (David F. R., 2003).

Visión. Anhelado que define el futuro deseado de la organización, permitiendo ser la guía de las acciones y decisiones, donde los trabajadores de la granja aporten, hacia un objetivo común, estableciendo las expectativas a largo plazo (hipeople, 2024).

Misión. Propósito trascendental de una organización, es el principal motivo por el cual existe; Se define quiénes somos, a quién servimos y el valor que aportamos; La misión se construye a partir de la historia de la organización, las aspiraciones de sus líderes, la demanda del mercado y las capacidades empresariales (Universidades, 2024).

Objetivos Estratégicos. Metas claras y cuantificables que establecen la dirección de la organización y centra los esfuerzos en las áreas para alcanzar la visión a largo plazo.

Matriz FODA. Permite analizar la situación actual y futura de la empresa, factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), necesarios en el desempeño empresarial (cladera.org Postulacion de Albert S. Humphrey, 2020).

Matriz EFI. (Evaluación de Factores Internos). Se utiliza en entorno empresarial interno, como estrategia que identifican y evalúan fortalezas y debilidades que se encuentran dentro de la empresa, identificando oportunidad de mejorar el rendimiento y la competitividad con las matrices EFE, y EFI, que permitirán crear estructuras eficientes (David F. R., 2003).

Matriz EFE. (Evaluación de Factores Externos). (Análisis de Oportunidades y Amenazas), permite a las empresas analizar la situación externa, identificando oportunidades y amenazas claves que descienden del entorno que ejerce la granja, esenciales para la toma de decisiones y el diseño de estrategias que permitan alcanzar sus objetivos. (Campos, s.f.)

El Cuadro de Mando Integral. La metodología mide el desempeño mediante cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Esta metodología, propuesta por Kaplan y Norton, ofrece una visión más completa de la empresa (Kaplan, 2001).

Mapas Estratégicos. Postulado por Kaplan y Norton, representa de forma clara y concisa las relaciones de causa y efecto entre estrategias, lo que optimiza la toma de decisiones y la alineación de los equipos con los objetivos de la organización (Kaplan, 2001).

Tabla 4

Cuadro de Mando Integral Aplicando Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivos	Objetivos Estratégicos	Acciones a Implementar
Financiera	Maximizar rentabilidad y crecimiento sostenible	Margen de utilidad, Ingresos por venta, Retorno sobre la inversión (ROI), Flujo de caja	Implementar un sistema contable eficiente, disminuir los costos de producción,
Cliente	Aumentar fidelización del cliente	Índice de fidelización, Tasa de retención clientes, Participación en el mercado	Fortalecer la marca, Mejorando el producto, Ampliando canales de distribución (GONZÁLEZ, 2018)

Procesos Internos	Mejorar procesos, mejorar la eficiencia	Tiempo y calidad de producción, Certificaciones orgánicas	Implementar tecnologías de riego automatizado, Establecer procesos de producción estandarizados, Capacitar al personal en buenas prácticas agrícolas
Aprendizaje Crecimiento	Fomentar innovación, desarrollo del personal	Número de nuevos productos lanzados, Gasto en capacitación, Rotación de personal	Fomentar la investigación y el desarrollo, Crear un programa de capacitación continuo, Promover la cultura de innovación (Monroy1, 2009)

Nota. Resultado de la investigación, sobre el Cuadro de mando integral aplicando Balanced Scorecard *Fuente:* Elaboración propia.

Análisis Situación Actual de la Empresa

Breve reseña histórica

La granja familiar orgánica Nutrisalud inicia en Madrid, Cundinamarca, donde trataron de implementar durante 14 años sin lograr avances. En el año 2010, se trasladaron a el Municipio de Villavicencio, Meta, en la Vereda Quebrada Colorada.

La granja es liderada por la señora Rosa Romero, con un enfoque en producción orgánica y en una estrategia interesante que permiten estudiar desafíos y oportunidades de las granjas que desean seguir en este mismo enfoque. A pesar de haber experimentado un crecimiento acelerado, la empresa ha enfrentado problemas de gestión y falta de planificación estratégica que han limitado su potencial.

Nutrisalud, cuenta con una historia de 14 años. Comenzó con la producción de especies de animales como pollos, gallinas y huevos para abastecer a la comunidad local. Tras el cambio de ciudad y un manejo orgánico más establecido, la granja busca mejorar su competitividad y responder a los cambios del mercado, sin sacrificar la idea de favorecer el desarrollo rural y tener un impacto positivo en la comunidad, fomentando desarrollo económico y empleo local.

Entorno Colombiano

En el 2023, el sector avícola de Colombia se presenta un alto crecimiento del 1,2% en comparación con el 2022, lo que resultó en un aumento del consumo per cápita de carne de pollo y huevo. Esta tendencia se beneficia a que hoy en día los consumidores tienen como expectativa alimentación saludable, bienestar animal posicionándose como una alternativa interesante para los clientes que buscan calidad en productos más naturales y sostenibles. (CORTES, 2023)

En la demanda de consumo de productos orgánicos, en particular, está creciendo aceleradamente. Los consumidores cada vez más conscientes sumado a las regulaciones y requerimientos de mercados internacionales como Europa y Norteamérica, permitió generar un gran interés en los productos orgánicos colombianos. No obstante, es importante destacar que la producción a gran escala y el cumplimiento de los estándares internacionales representan desafíos significativos para los productores locales de la avicultura. (Corporativa, 2023)

En Colombia se estableció un marco normativo para fomentar la producción agrícola sostenible, logrando un gran potencial para este tipo de producción, gracias a nuestra diversidad natural, nos enfrentamos con desafíos económicos en sus inversiones iniciales, rigurosos procesos de certificación orgánica y la escasez de insumos orgánicos certificados, aplicados en el mismo sector.

Un Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento estratégico, que faculta al sector agropecuario y a las granjas avícolas orgánicas, llegar a medir sus desempeños dado en sus cuatro perspectivas clave: financiera (rentabilidad, eficiencia), cliente (satisfacción, lealtad), procesos internos (calidad, eficiencia operativa) aprendizaje y crecimiento (innovación, capacitación). Al realizar seguimientos en los indicadores, de costos, retención de clientes, ciclo de producción, investigación y desarrollo, la granja lograría tener claro las áreas de mejora, determinar estrategias y lograr posicionarse en el mercado de productos orgánicos.

Región Andina. Caracterizada por condiciones climáticas variadas, se cataloga los departamentos de Antioquia, Cundinamarca y Boyacá, grandes productores avícola, en especial en zonas de valles y altiplanos, beneficiándolos su cercanía a centros urbanos y buenas infraestructuras viales logrando facilitar la comercialización de los productos avícolas.

Región Pacífica. Destacándose el Valle del Cauca, Cauca y Nariño como grandes productores avícolas, teniendo como ventaja en la región del Pacífico su alta humedad y sus temperaturas cálidas, favoreciendo el desarrollo de las aves.

Región Caribe. Logrando que en los Departamentos de Atlántico, Santander y Córdoba son grandes productores avícola del país. Se caracteriza que en la región Caribe cuenta con condiciones climáticas favorables y una larga tradición en la producción avícola.

Región Orinoquía. en las regiones de la Orinoquía, y en los departamentos del Meta y Casanare, realizan un buen manejo de la producción avícola, especialmente en zonas de piedemonte y valles. (Contextoganadero, 2016)

Impacto Social

Colombia se caracteriza por realizar una buena producción avícola, logrando producir para la demanda de consumidores de alimentos saludables y sostenibles, consiguiendo beneficios económicos para el productor y el desarrollo rural, aportando bienestar animal, cuidado con el medio ambiental y calidad de vida para los colombianos.

La granja avícola orgánica de Doña María en el Toca Boyacá es un ejemplo de producción sostenible donde logro transformar vidas, eliminando químicos y mejorar las condiciones de sus aves, produciendo no solo huevos más saludables, sino que también ha generado empleo en su comunidad y ha contribuido a la protección de los recursos naturales. Su historia muestra del impacto positivo que la avicultura orgánica está teniendo en Colombia.

(Agudelo, 2022)

La práctica de cría de aves en espacios reducidos o en traspatios, se encuentra muy común en poblaciones rurales, convirtiéndose en actividades indispensables en la seguridad alimentaria, fortaleciendo la economía, generando productos con valor agregado llegando a promover el consumo de alimentos frescos y nutritivos, y reduciendo la huella ambiental llegando a promover la conservación de los agroecosistemas, dependencia de monocultivos, lo que aumenta la resiliencia de los sistemas productivos

Educación, Innovación y Tecnología

Estos elementos son indispensables para los productores, ya que les permite desarrollar nuevos conocimientos y fomentar la investigación. Esto contribuye a la creación de técnicas de manejo más eficientes y minimizando el impacto ambiental. Garantizando el suministro de alimentos más nutritivos y saludables beneficiando a los consumidores. Todo esto hace que la

construcción de un futuro para la avicultura orgánica y un sistema alimentario más sostenible sea una necesidad.

Educación. Logrará productores con conocimiento en prácticas agrícolas más sostenibles, apropiarlos de conocimientos más especializados en el manejo técnico de las aves, como es el bienestar animal, nutrición orgánica, prevención de enfermedades, agricultura de presión, rotación de cultivos y el uso de fertilizantes naturales. El objetivo final es alcanzar una certificación orgánica que cumpla los requisitos y procesos necesarios para la obtención y mantenimiento.

Innovación. Es de vital importancia mejorar los procesos que permitan encontrar soluciones a los desafíos de la avicultura orgánica. Esto incluye el mejoramiento genético, logrando especies más resistentes a sistemas de producción orgánica, mejorando su alimentación con mayor valor nutricional incorporando en la minimización de impacto ambiental y sistemas de monitoreo de producción y el bienestar animal.

Tecnología. En un mundo tan actualizado y cambiante, la tecnología se ha convertido en una necesidad en los procesos agropecuarios. Su implementación mejora los procesos de mano de obra y genera mayor eficiencia, lo que a su vez facilita la toma de decisiones basada en información actualizada.

Marco legal.

Las normas y reglamentos que rigen la avicultura en Colombia tienen como objetivo la preservación de las especies, inocuidad de los alimentos, la protección del medio ambiente y el bienestar animal. Este marco normativo es dinámico y se actualiza constantemente para adaptarse a los desafíos y cambios del sector.

El Ministerio de Agricultura en los años 60 generó (Decreto 1206 y 843, y Resolución 135), donde implementa mejorar la calidad, la producción avícola con alimentos más balanceados. Esto dio una etapa de modernización en sus procesos. Se adoptó tecnologías avanzadas en la elaboración de alimentos, aumentando significativamente la eficacia de los productores de huevo y pollo.

Ley 117 de 1994 fomenta la avicultura nacional, proporciona herramientas y recursos esenciales para mejorar la calidad y competitividad de los productos avícolas colombianos. Uno de los puntos clave es la creación del Fondo Nacional Avícola, (FONAV) que permite a los productores pagar cuotas que logren financiar programas, proyectos que promuevan la investigación, asistencia técnica, sanidad animal, capacitación y otras actividades que los beneficien. Luchan por estabilizar los precios de los productos avícolas, evitando fluctuaciones excesivas que puedan perjudicar a los productores y consumidores. Buscan nuevos mercados que generen ingresos para el país. La ley es necesaria para el desarrollo y fortalecimiento del sector avícola, estableciendo un marco legal y financiero, mejorando la competitividad, calidad y sostenibilidad (EVA, 1994).

La Federación Nacional de Avicultores en Colombia (FENAVI) representa los intereses de los productores avícolas a nivel nacional. Es un puente entre los productores y el gobierno, y se

encarga de defender los intereses y solución a los desafíos que enfrenta el sector, vocero de los avicultores ante el gobierno, las instituciones y otros actores del sector. También ofrece capacitaciones y asistencia técnica para las avícolas existentes, al igual que apoya en la planifica y ejecuta proyectos en búsqueda de la competitividad y el desarrollo. Promueve la investigación, exportaciones, proyectos y programas que se encuentran financiados por FONAV, convirtiéndose en el motor financiero del sector. Ambas operan para lograr los objetivos definidos en la Ley 117 de 1994. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural , 1994)

Ley 1255 de 2008, Es un estatuto sanitario, indispensable para la preservación sanitaria aviar. Con el que se pretende estar libre de enfermedades aviares como la Influenza Aviar, y se controlen y manejen otras como el Newcastle. El objetivo es prevenir las graves pérdidas y e riesgo para la seguridad alimentaria que estas enfermedades pueden causar debido a su alto nivel de contagio (FENAVI, 2020).

Marco espacial

La Granja Familiar Orgánica Nutrisalud está ubicada en el Corregimiento 2 de la vereda Quebrada Colorada, en el municipio de Villavicencio, departamento del Meta. Se llega por la vía antigua Bogotá Villavicencio. A su alrededor se encuentran las veredas Buenavista, Pipiral, Samaria Servitá, Buenos Aires, La Libertad, El Carmen, Contadero, San Juan de Ocoa, Cornetal, Mesetas Altas, Mesetas Bajas, y La Bendición.

Villavicencio se encuentra al oeste de Bogotá D.C., tiene una temperatura de 23 a 29° C su población aproximada es de 558 299 habitantes. Limita al Norte Con El Calvario y Restrepo; al oriente con Puerto López; al sur con San Carlos de Guaroa y Acacías; y al Occidente con el departamento de Cundinamarca. sus principales actividades económicas son la agricultura, la ganadería, y el comercio. (Villavicencio, 2020 - 2023)

Figura 2

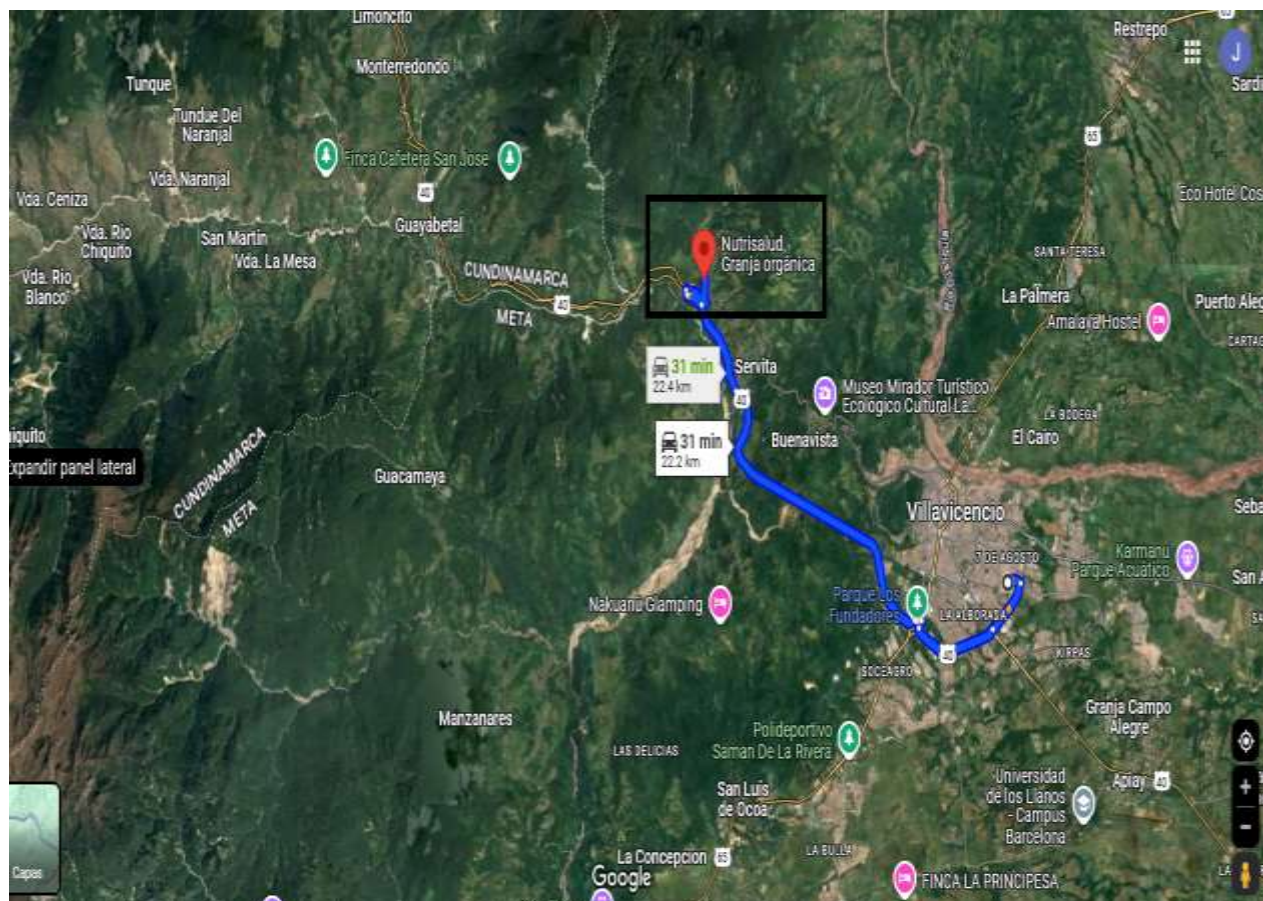
Ubicación Satelital de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud por Google Maps



Nota. Imagen satelital Tomado Fuente. (Maps, Nutrisalud, Granja orgánica. antigua via a Villavicencio - Guayabetal, 2025)

Figura 3

Ubicación Satelital de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud desde Villavicencio Meta por Google Maps



Nota. Imagen satelital desde Villavicencio Tomado *Fuente.* (Maps, Tu ubicación, 2025)

Marco temporal

Para el modelo organizacional de Nutrisalud, se implementará un Cuadro de Mando Integral (CMI) que dará inicio en el último semestre del año 2024 y se ejecutará en el primer trimestre del año 2025.

Diseño metodológico

Tipo de investigación

El objetivo de este proyecto aplicado, es comprender el manejo de la Granja Nutrisalud, a través del análisis de procesos de producción, venta y comercialización. Este análisis cuantitativo permitirá obtener información valiosa sobre su gestión agropecuaria y sus productos como la carne en canal y su amplio portafolio de productos orgánicos, con base en este análisis cuantitativo, se elaborará un Cuadro de Mando Integral (CMI).

Con la información recopilada en los registros y la investigación, se realizará un análisis cuantitativo que proporcionará datos precisos sobre las técnicas de manejo y producción de la granja. Esto permitirá identificar a los actores directos y las etapas de cada proceso, lo cual es fundamental para la construcción de un análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

En este análisis las variables internas y externas se identificarán a partir de datos cuantificables, lo facilitara la creación de estrategias de posicionamiento basado en evidencia.

Como estrategia para este proyecto, se implementará encuestas estructuradas con preguntas de escala Likert y preguntas abiertas, dirigidas a cuatro actores claves: empleados, socios, clientes y miembros de la comunidad, en estas encuestas se analizará temas como: eficiencia, calidad, manejo, fidelización del cliente.

Los datos recolectados permitirán realizar un análisis cuantitativo detallado que se visualizara a través de gráficos y tablas comparativas. Este análisis revelará las fortalezas y debilidades de los procesos, lo que será fundamental para el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

El CMI permitirá identificar los indicadores clave de rendimiento (KPIs), mostrando brechas de mejora con la efectividad de los procesos, comercialización y desempeño, logrando alinear los objetivos estratégicos con el desempeño, sostenibilidad y el crecimiento de la granja Nutrisalud.

Población (Universo).

La Granja Familiar Orgánica Nutrisalud está ubicada en la vereda Quebrada en el corregimiento 2 del municipio de Villavicencio, Meta.

En esta investigación, se seleccionó como objeto de estudio al personal operativo de la Granja. Para enriquecer el estudio, se contó con la valiosa colaboración del personal de la granja, la comunidad local, los socios y clientes. Quienes facilitaron el acceso a información y la aplicación de la encuesta, permitiendo lograr encontrar una visión más completa de los procesos y desafíos de la granja llegando a ser unos actores indispensables en la presente investigación.

Tabla 5

Población

Áreas Funcionales	Estructura
Administrativa	Gerente, Contadora.
Mercadeo y venta	Director Comercial, vendedores
Talento humano	Profesionales Agropecuarios, Técnicos, jefes de bodega y conductor

Nota. Elaboración propia como resultado de la investigación Fuente: Autor

Método de investigación

Este proyecto aplicado se basa en un análisis cuantitativo, donde nos enfocaremos a medir y analizar numéricamente el manejo de la granja Nutrisalud.

Para lograrlo se aplicará cuatro encuestas, donde tendremos diferentes stakeholders (empleados, asociados, clientes y miembros de la comunidad) utilizando escalas Likert.

Las encuestas abordaran temas como la eficiencia, la calidad, y satisfacción del cliente. Los datos obtenidos permitirán generar estadísticas, gráficos y tablas que permitirán identificar fortalezas, debilidades de la granja.

Con esta información se podrá establecer Indicadores claves de desempeño (KPIs) que señalaran las áreas que requieren mejoras en los procesos productivos y comerciales de la Granja Nutrisalud.

Con la información recopilada, se determinará como se plantean los procesos de manejo y producción, los actores directos y las etapas de cada uno de ellos. Esto permitirá realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), en el que se analizará las variables internas y externas para generar estrategias de posicionamiento a partir de la información obtenida.

Este proyecto aplicado se enmarca en la línea de investigación "Dinámica Organizacional" de la Escuela ECACEN de la UNAD, específicamente dentro de la Sublínea Gestión de Procesos Organizacionales.

El estudio permitirá medir, analizar y evaluar datos estadísticos de los procesos internos y externos de la granja que faciliten su rendimiento. Así, la investigación proporcionara un control

y una retroalimentación fundamentales para optimizar las dinámicas organizacionales de la granja Nutrisalud y mejorar sus procesos productivos.

Fuentes y técnicas para la recolección de información

Este proyecto aplicado se tomará como fuente primaria la información recolectada en visitas a la granja y mediante encuestas que se aplicará a una población universo de la granja, que incluyen los trabajadores, comunidad, asociación y los clientes de los productos de granja Nutrisalud.

Para la revisión bibliográfica utilizada en el desarrollo de la investigación, se indago plataformas como, Scopus, Web of Science, Google Scholar, e Inteligencia Artificial (IA). Para ello, se utilizaron palabras claves, como 'Cuadro de Mando Integral', 'avicultura orgánica', 'granjas familiares', 'sostenibilidad' y 'modelos organizacionales', esto permite obtener estudios de diferentes ramas que me ayudaran en la implementación de CMI en el sector avícola. Se dará prioridad a estudios publicados en revistas científicas indexadas, registradas en los últimos años y disponibles en español e inglés.

Técnicas para recolectar información

Se llevará a cabo un análisis cuantitativo e inferencial mediante encuestas dirigidas a una muestra representativa de la población universo de la granja, será objeto de aplicación los trabajadores, comunidad, asociación y clientes. La encuesta contendrá preguntas cerradas, utilizando escalas de Likert, y opciones múltiples para medir la percepción de los participantes. La aplicación de la encuesta se realizará de manera presencial tanto en la granja con un número determinado de participantes, como en la galería 7 de agosto en Villavicencio, un lugar estratégico para alcanzar a los consumidores de sus productos.

Una vez finalizadas, se realizará el procesamiento de datos utilizando estadística descriptiva e inferencial en Excel. Este análisis se enfocará en verificar si existen diferencias significativas entre los productores y si hay una relación entre la percepción y el Cuadro de Mando Integral (CMI). Los hallazgos se presentarán de forma clara y dinámica a través de tablas, gráficos y diagramas, haciéndolos más accesibles en su interpretación, permitiendo evidenciar de forma clara y dinámica a través de tablas, gráficos y diagramas. Los hallazgos se relacionarán directamente con los objetivos de este proyecto aplicado.

Tratamiento de la información

Se inicia este proyecto aplicado, buscando literatura sobre Cuadro de Mando Integral (CMI) enfocado en el sector agropecuario, específicamente en la cría de aves con manejo orgánico.

La información se recopilará mediante visitas a la Granja Nutrisalud, donde se realizarán encuestas al personal, la comunidad, asociados, clientes y consumidores. Estos datos serán esenciales para diseñar un CMI con las características necesarias para la granja, el cual ayudará a medir y mejorar su desempeño utilizando los KPIs (indicadores claves de rendimiento) adecuados.

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) permitirá a la Granja Nutrisalud adoptar mejores prácticas de manejo, transformándola en una organización más eficiente, sostenible y orientada al cliente.

Con el CMI, se podrá medir el progreso hacia los objetivos estratégicos, identificar oportunidades de mejora, fomentar una cultura de innovación, aumentando su rentabilidad e impacto social.

Además, el CMI facilitará el seguimiento de los objetivos estratégicos al diseñar misión, visión y estructura organizacional, lo que permitirá establecer Indicadores Claves de Desempeño (KPIs) para medir y monitorear el progreso de manera efectiva.

El diseño de un plan de mejora comenzara con un diagnóstico profundo de la Granja Nutrisalud. Para ello se realizará un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) participativo, que incluirá visitas a la granja, entrevistas a la gerencia, encuestas al personal y a la comunidad.

Esto permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas específicas de la granja. Con base en esta información, se diseñarán estrategias que optimicen la producción y el valor agregado de las aves orgánicas, adaptadas a las necesidades y características únicas de la granja.

Se aplicarán cuatro encuestas diferentes para comprender a la granja Nutrisalud desde la perspectiva de todos los involucrados, desde los productores hasta los consumidores.

Esta encuesta se aplicará en la Vereda Quebrada Colorada, y en la galería del 7 de agosto para evaluar la percepción sobre el impacto social y ambiental de las prácticas de la granja, la eficacia de sus productos y la generación de empleo. Los resultados ayudaran a identificar oportunidades de mejora y fortalecer la relación entre la granja y la comunidad. También se

indagará sobre sus preferencias, en variedad de productos e interés de nuevos servicios o productos.

Se buscará conocer la opinión de los miembros de la asociación de campesinos el modelo de producción orgánico y su potencial para generar beneficios ambientales, sociales y económicos. Además, se explorará su interés en participar en el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI), analizando su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.

La primera de las cuatro encuestas está diseñada para evaluar las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC) a través de preguntas cerradas. Esto permitirá identificar áreas de mejora en los procesos de la granja y adaptar las necesidades específicas a los objetivos del análisis.

Tabla 6

1. Encuesta Trabajadores y Personal Administrativo de la Granja

No	(Perspectiva CMI)	Persona	Pregunta	Opciones de Respuesta
1.1	Financiero	Área administrativa Trabajadores y operacional	¿Cree que la producción avícola orgánica es rentable para la granja?	Opciones múltiples con razones específicas
1.2	Financiero	Área administrativa Trabajadores y operacional	¿Principales fuentes de ingresos de la Granja Nutrisalud?	Opciones fijas
1.3	Procesos Internos	Área administrativa	¿Se realiza supervisión y control en el plan de trabajo	Respuesta dicotómica (sí/no)

		Trabajadores y operacional	diario de los trabajadores de la Granja Nutrisalud?	
1.4	Procesos Internos	Área administrativa Trabajadores y operacional	¿Los objetivos de la Granja, están asociados a un indicador y son medibles?	Respuesta dicotómica (sí/no)
1.5	Aprendizaje y Crecimiento	Área administrativa Trabajadores y operacional	¿Ha recibido capacitación sobre producción orgánica en los últimos 12 meses?	Escala de Likert (5 puntos)
1.6	Financiero	Área administrativa Trabajadores y operacional	¿Qué incentivos adicionales motivarían a los trabajadores a mejorar su desempeño en la producción avícola orgánica?	Lista de opciones fijas
1.7	Aprendizaje y Crecimiento	Área administrativa Trabajadores y operacional	¿Qué expectativas tiene con la ejecución de un CIM en la Granja Nutrisalud?	Lista de opciones fijas

Nota. Resultado de la investigación, respecto a las necesidades de los stakeholders. *Fuente.*

Elaboración propia.

La segunda encuesta está diseñada para los habitantes de la vereda Quebrada Colorada, del corregimiento 2. Su objetivo es evaluar el impacto ambiental y social de la Granja. Las preguntas se han elaborado para recopilar datos cuantitativos que se alineen con las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC), lo que permitirá explorar las opiniones y sugerencias de la comunidad de manera estructurada.

Tabla 7*2. Encuesta Habitantes de la Vereda Quebrada Colorada.*

No	(Perspectiva CMI)	Persona	Pregunta	Opciones de Respuesta
2.1	Consumidores	habitantes Vereda Quebrada Colorada	¿Conoce la Granja Nutrisalud y sus productos?	Respuesta dicotómica (sí/no)
2.2	Social	habitantes Vereda Quebrada Colorada	¿Considera que la Granja Nutrisalud contribuye al desarrollo económico de la comunidad?	Opciones múltiples con razones específicas.
2.3	Ambiental	habitantes Vereda Quebrada Colorada	¿Cree que las prácticas de la Granja Nutrisalud son respetuosas con el medio ambiente?	Opciones múltiples con gradación
2.4	Aprendizaje y Crecimiento	habitantes Vereda Quebrada Colorada	¿Le gustaría participar en actividades dirigidas por la Granja Nutrisalud (talleres, visitas guiadas, etc.)?	Respuesta dicotómica (sí/no)
2.5	Social	habitantes Vereda Quebrada Colorada	¿Creería que la producción orgánica podría mejorar la calidad de vida de los agricultores?	Combinación de opciones
2.6	Ambiental	habitantes Vereda Quebrada Colorada	¿Cree usted que la producción orgánica llegaría a mitigar los efectos del cambio climático?	Lista de opciones fijas

Nota. Resultado de la investigación, respecto a las necesidades de los stakeholders. *Fuente.*

Elaboración propia.

La tercera encuesta ha sido diseñada para analizar las opiniones y sugerencias que algunos miembros de la asociación de campesinos emprendedores tienen sobre el modelo de producción orgánico.

Dado que la asociación comparte una política común, se utilizarán principalmente preguntas cerradas. Esto permitirá obtener respuestas más detalladas y profundas sobre su percepción del modelo orgánico.

Tabla 8

3. Encuesta Miembros Asociación de Campesinos Emprendedores

No.	Interés (Perspectiva CMI)	Persona	Pregunta	Opciones de Respuesta
3.1	Social	Miembros Asociación de campesinos emprendedores	¿Qué opinión tiene sobre el modelo de producción orgánica de la Granja Nutrisalud?	Respuesta dicotómica (sí/no)
3.2	Social	Miembros Asociación de campesinos emprendedores	¿Considera que la producción orgánica de la Granja Nutrisalud contribuye a la conservación del medio ambiente?	Opciones múltiples con gradación.
3.3	Social	Miembros Asociación de campesinos emprendedores	¿Qué aspectos de la producción orgánica de la Granja Nutrisalud le parecen más innovadores?	Lista de opciones fijas
3.4	Social	Miembros Asociación de campesinos emprendedores	¿Qué tan importante considera la certificación orgánica en la comercialización de sus productos para la granja?	Opciones múltiples con razones específicas

3.5	Social	Miembros Asociación de campesinos emprendedores	¿Cree que la Granja Nutrisalud para la asociación de campesinos emprendedores ha brindado el apoyo necesario para implementar prácticas orgánicas?	Opciones múltiples con tipos de apoyo
------------	--------	--	---	--

Nota. Resultado de la investigación, respecto a las necesidades de los stakeholders. *Fuente.*

Elaboración propia.

La cuarta y última encuesta está diseñada para clientes y consumidores. El objetivo es conocer su percepción y experiencia con el producto, evaluando la satisfacción general tanto con el producto en si, como con el servicio y la experiencia de compra en su totalidad.

Tabla 9

4. Encuesta Para Clientes y Consumidores

No.	Interés (Perspectiva CMI)	Persona	Pregunta	Opciones de Respuesta
4.1	Clientes	Consumidor	¿Conoce la Granja Nutrisalud y sus productos?	Opciones múltiples con gradación
4.2	Clientes	Consumidor	¿Cuál es su opinión sobre la los productos que ha consumido de la granja nutrisalud?	Opciones múltiples con atributos específicos.
4.3	Clientes	Consumidor	¿Qué tan buena considera la atención del personal de Nutrisalud?	Opciones múltiples con atributos específicos

4.4	Clientes	Consumidor	¿Recomendaría nuestros productos orgánicos a familiares y amigos?	Opciones múltiples con razones específicas
4.5	Clientes	Consumidor	Tienes alguna sugerencia con respecto algún producto o servicio que quieras mejorar de la Granja Nutrisalud	Lista de opciones fijas

Nota. Resultado de la investigación, respecto a las necesidades de los stakeholders. *Fuente.*

Elaboración propia

Técnicas estadísticas.

El propósito fundamental de este proyecto aplicado, es mejorar los procesos de producción de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud mediante el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

Para lograrlo se aplicarán encuestas y se realizara estadística descriptiva para un análisis de datos exhaustos. Esto permitirá obtener una comprensión más precisa de la situación actual de la granja y, así, implementar mejoras efectivas.

Media. indicara el valor de las variables numéricas logrando así segmentar a la población edad, experiencia, ingresos, producción y necesidades de satisfacción con la granja y sus productos

Mediana. se ordenarán datos con el valor central llevando a generar estadísticas más ordenados de mayor a menor, como producción, costos y ventas identificando tendencias a un tiempo determinado o desempeño de la misma granja

Moda. nos permitirá identificar el valor que es más repetitivo en los datos como el nivel de educación y manejo técnico de las aves.

Los resultados de la encuesta se presentarán de manera clara y visualmente atractiva. Para las preguntas cerradas, que son el componente principal de las encuestas, se utilizara tablas de frecuencia y gráficos como diagramas de barras. Este formato facilitara la visualización y el análisis de la información cuantitativa recolectada.

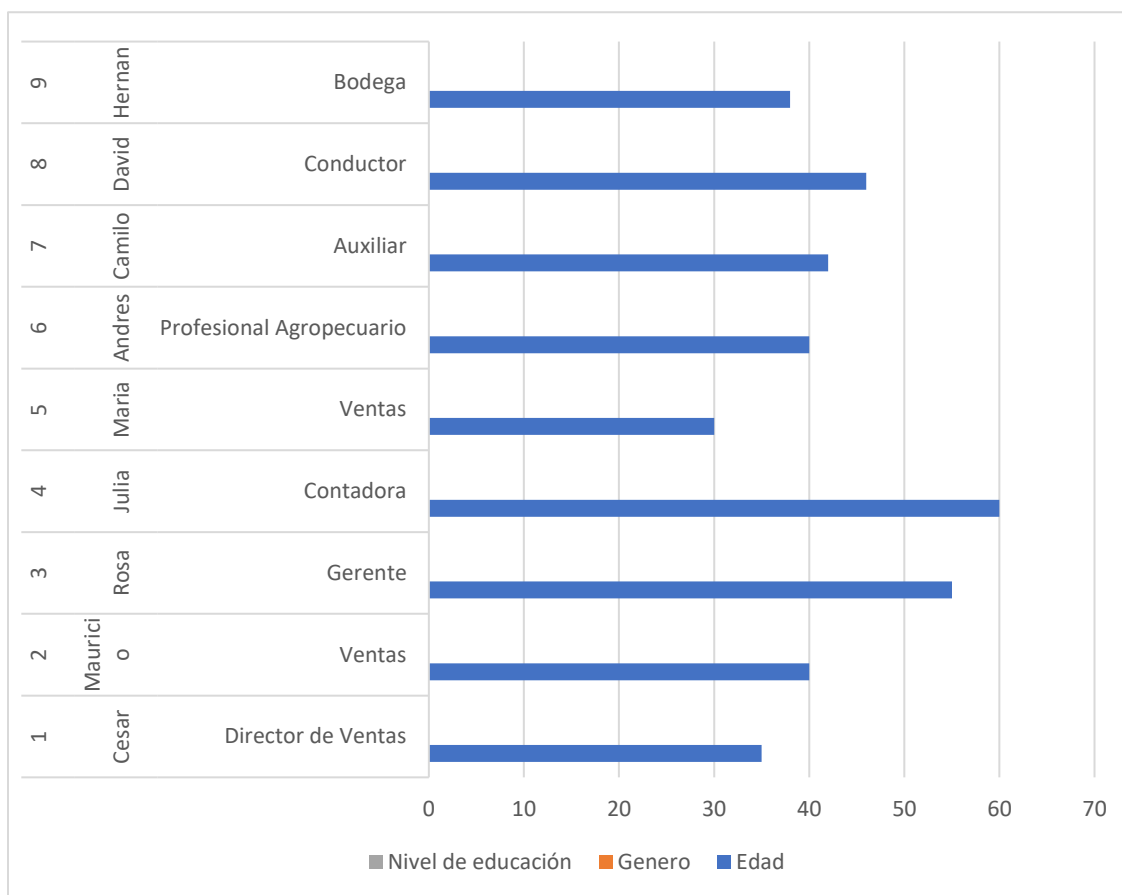
Presentación (Tabulación) de la información.

Recolección de datos cuantitativos en el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud

1. Encuesta Aplicada al Personal Administrativo y Operativo de la Granja Nutrisalud

Figura 4

1. Encuesta Aplicada al Personal Administrativo y Operativo de la Granja Nutrisalud



Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de los stakeholders, encuesta del personal administrativo y operativo de Nutrisalud. *Fuente.* Autor

Se aplica la encuesta a nueve trabajadores de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud, teniendo en cuenta el nombre, cargo que ejerce dentro de la granja, género y nivel de educación; llegando a la conclusión que cuenta con un organigrama definido en sus diferentes cargos, desde director, hasta personal de bodega, también se analiza que existe variedad de edades de 30 y 60 años, (8 de 9) de género masculino, (7 de 9) su nivel de educación en su mayoría son Bachilleres (5 de 9) Técnico (3 de 9) Profesional Agropecuario, (1 de 9) logrando determinar que su primera falencia es la falta de estudio por eso es necesario la preparación y motivación al crecimiento profesional de los trabajadores e incentivar con becas o capacitaciones, para los mismos.

Figura 5

1.1 ¿Cree que la producción avícola orgánica es rentable para la granja?



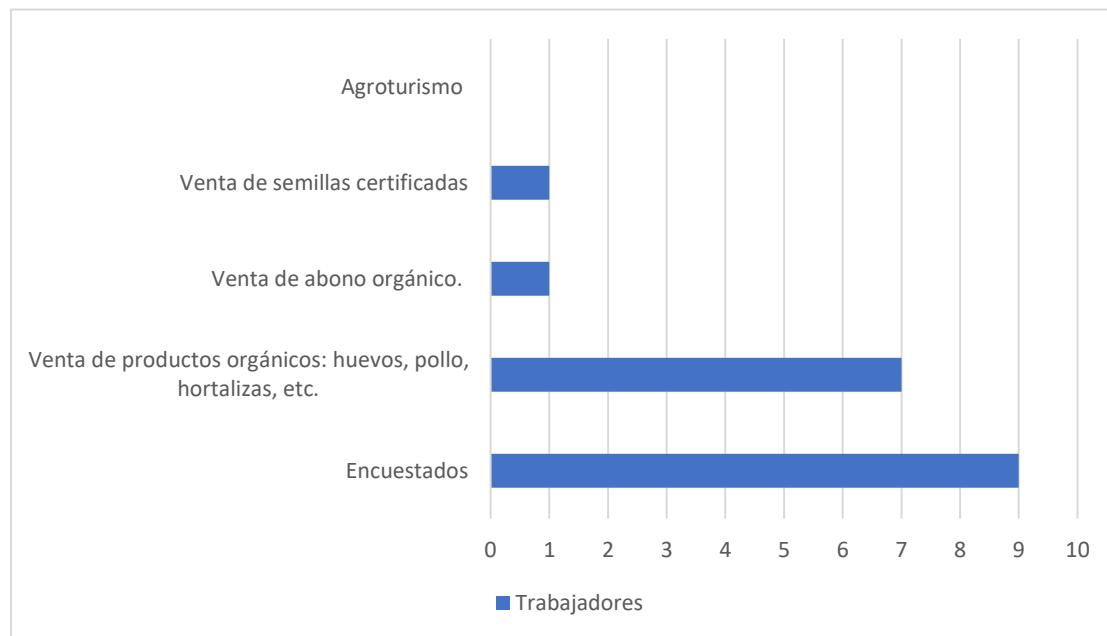
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de los stakeholders, encuesta aplicada del estudio de la rentabilidad que genera la producción avícola. *Fuente.* Autor

Se realiza la encuesta a nueve trabajadores de la Granja Nutrisalud, analizando el concepto que tienen de la rentabilidad que genera la producción avícola orgánica, se identifica, (4 de 9) trabajadores se encuentran de acuerdo con el indicador de que los productos orgánicos tienen mayor valor agregado en el mercado, (3 de 9) indican que si es rentable porque los costos de producción son menores a largo plazo, (1 de 9) solo un trabajador creen que, no es rentable teniendo como desventaja el no contar con la certificación orgánica, debido a los costos de certificación son muy altos, (1 de 9) creen que no es rentable, porque la demanda de productos orgánicos en la zona es baja.

En el análisis se concluye. que en gran porcentaje los trabajadores ven en la producción de aves orgánicas una percepción positiva sobre la rentabilidad de la producción avícola orgánica, siendo esta el mayor valor agregado con el que cuenta la granja en el mercado, sumándole a que existe la posibilidad de reducir costos a largo plazo, es importante identificar los desafíos que presenta la granja Nutrisalud, al no contar con certificación incrementando los costos que se puede generar, mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), permitirá a la granja facilitar su progreso y medir el desarrollo y obtención de los propósitos estratégicos y en el momento de decidir adecuadamente, para el éxito empresarial que busca la granja y ser líder en el mercado de la avicultura.

Figura 6

1.2 ¿Principales fuentes de ingresos de la Granja Nutrisalud?



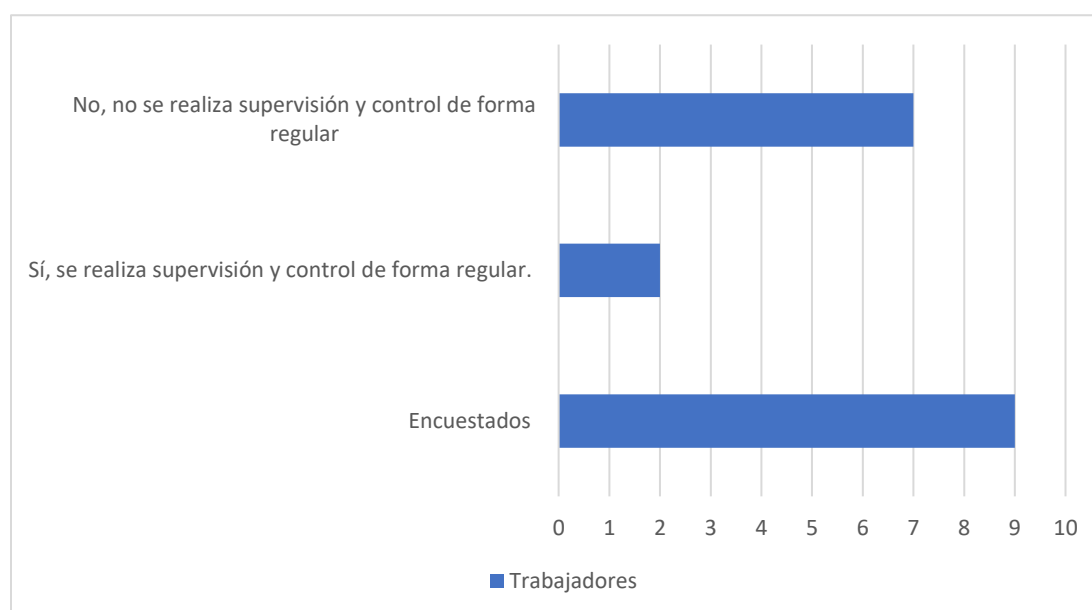
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de los stakeholders, encuesta aplicada sobre los principales ingresos de Nutrisalud. *Fuente.* Autor

Se realiza la encuesta de nueve trabajadores, se analiza cuáles son las principales fuentes de ingresos brindándonos una visión estratégica integral, se concluye que la granja cuenta con diferentes fuentes de ingresos, logrando mitigar riesgos, con la producción de productos orgánicos (huevos, pollo, hortalizas), convirtiéndose en su valor agregado, la producción avícola, que satisface la creciente demanda del mercado en beneficio de la salud, cuidado del medio ambiente; representando un modelo de negocio integral y sostenible, por integrar la venta de semillas y abonos orgánicos, y teniendo en cuenta el agroturismo, siendo una oportunidad para generar ingresos en la granja, la comunidad y su actividad económica.

Es importante trabajar en la calidad de sus procesos, la generación de su certificación de Buenas Prácticas Agrícolas, pecuarias, brindándoles calidad a sus productos, garantizando sostenibilidad y el éxito a largo plazo por su fidelización con sus clientes.

Figura 7

1.3 ¿Se realiza supervisión y control en el plan de trabajo diario de los trabajadores de la Granja Nutrisalud?



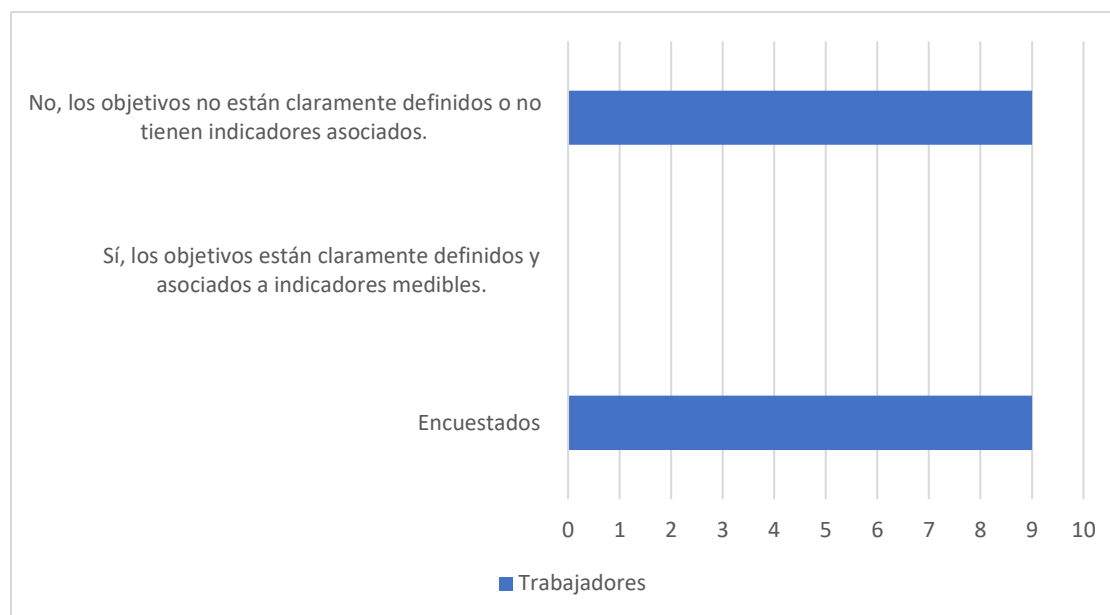
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de los stakeholders, encuesta aplicada sobre la supervisión, control del plan de trabajo diario. *Fuente.* Autor

En el análisis de la información de los nueve trabajadores encuestados, da como resultado donde (7 -9) trabajadores indican que no cuentan con supervisión, (2 – 9) tan solo dos indican que sí se les realizan supervisión y control de actividades, gracias a esta encuesta se logra medir el progreso hacia las metas a largo plazo.

Entre sus principales falencias es la falta de organización en el plan de trabajo de cada uno de los trabajadores en el control de sus actividades, convirtiéndose en trabajo es autónomo sin control, y como consecuencia se genera ineficiencias, errores y desviaciones en los procesos productivos; es necesario establecer cronograma de actividades retroalimentación, oportunidades de aprendizaje identificando las necesidades de capacitación e incrementar sus conocimientos y crecimiento profesional, siendo motivados y comprometidos con los objetivos de la Granja Nutrisalud.

Figura 8

1.4 ¿Los objetivos de la granja, están asociados a un indicador y son medibles?



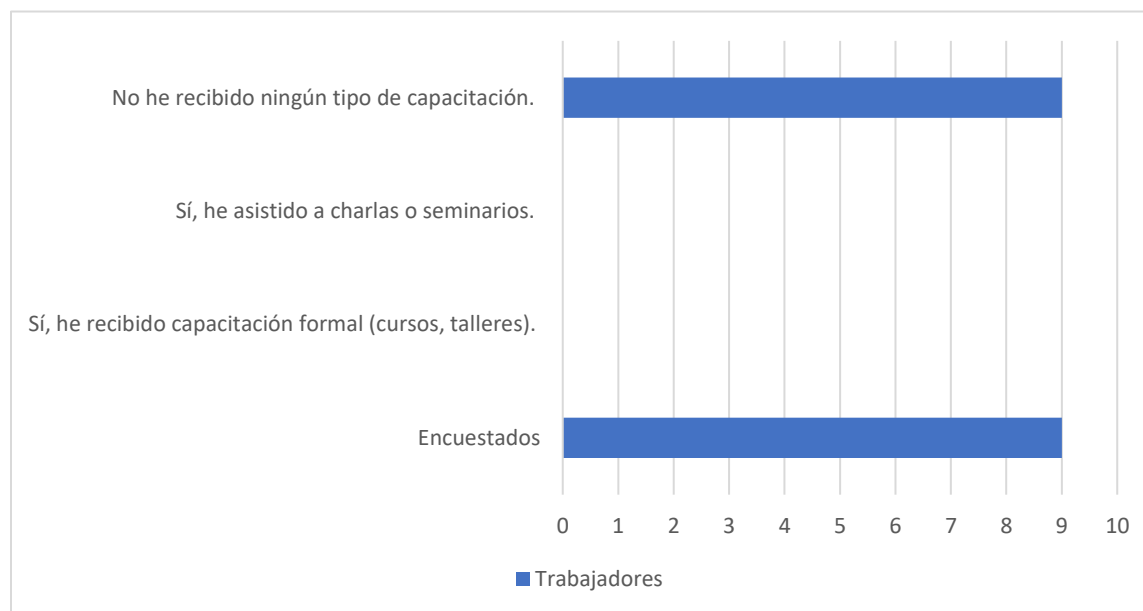
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de los stakeholders, encuesta aplicada sobre los objetivos e indicadores de la granja. *Fuente.* Autor

Se analiza de los nueve trabajadores encuestados, (9 -9) indican que los objetivos de la granja, no están asociados a un indicador, ni son medibles, llegando analizar que se convierte el CMI es una herramienta estratégica para la granja, donde orientara a la formulación de objetivos, logrando así medir el progreso que lo lleve a el cumplimiento de sus metas a largo plazo

Al no tener definido los objetivos y estar ligados a indicadores, llegan a minimizar sus prioridades y orientación, es necesario establecer actividades que permitan el apoyo a sus esfuerzos con cada uno de los trabajadores, para así poder orientar un plan de trabajo en el seguimiento y retroalimentación para asegurar la alineación y mejora continua, en el planteamiento de los objetivos aplicar (SMART).

Figura 9

1.5 ¿Ha recibido capacitación sobre producción orgánica en los últimos 12 meses?

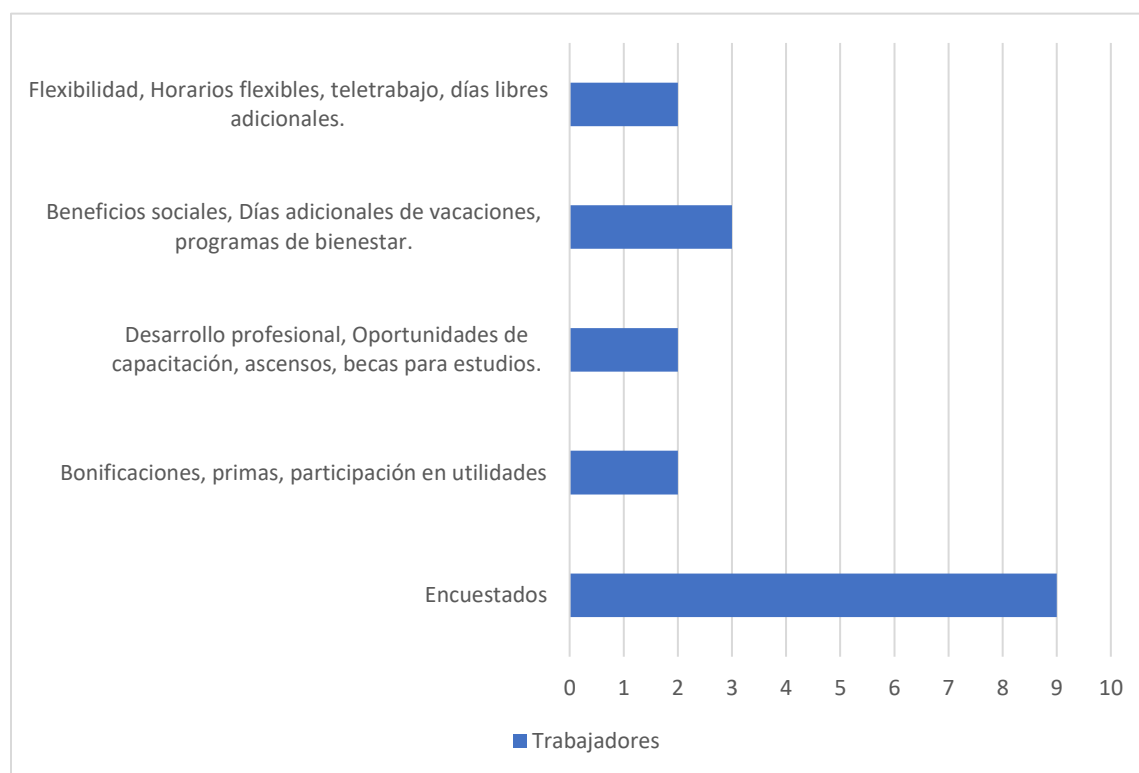


Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de los stakeholders, encuesta aplicada a trabajadores en capacitaciones realizadas durante los últimos 12 años. *Fuente.* Autor

Se analiza con los nueve trabajadores encuestados, (9 -9) donde arroja que no han recibido capacitación sobre producción orgánica en los últimos 12 meses el no contar con capacitaciones limita las capacidades de cada uno de los trabajadores en adquirir nuevos conocimientos y realizar actividades más innovadoras que permitan mejorar sus prácticas, su productividad y producción, por esto es indispensable implementar un plan de capacitaciones, cursos, talleres, charlas y seminarios con participación activa por parte de cada uno, asegurando que tengan acceso a las últimas tendencias y prácticas en el sector agropecuario.

Figura 10

1.6 ¿Qué incentivos adicionales motivarían a los trabajadores a mejorar su desempeño en la producción avícola orgánica?



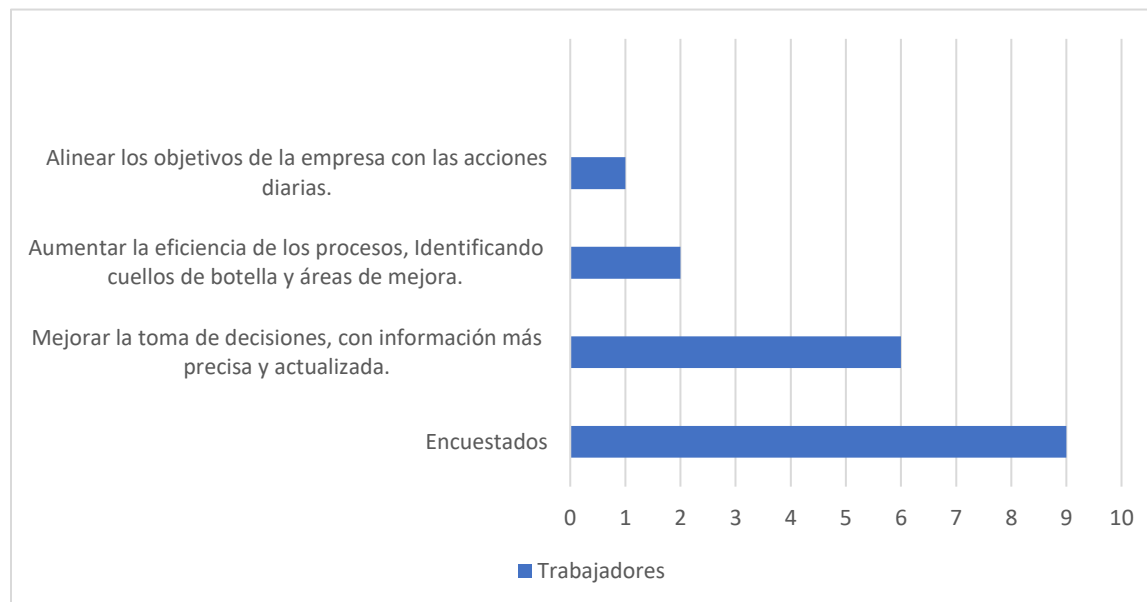
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de los stakeholders, encuesta sobre el incentivo que lograría motivación con desempeño en Nutrisalud. *Fuente.* Autor

Se analiza con los nueve trabajadores encuestados, sobre la pregunta qué incentivos adicionales motivarían a los trabajadores a mejorar su desempeño en la producción avícola orgánica, dando como respuesta, beneficios sociales, días adicionales de vacaciones, programas de bienestar. (3 -9) prefieren bonificaciones, primas, participación en utilidades (2 -9) prefieren desarrollo profesional, oportunidades de capacitación, ascensos, becas para estudios. (2 -9) prefieren flexibilidad, horarios flexibles, teletrabajo, días libres adicionales (2 -9).

Se concluye que los trabajadores tienen un gran interés en capacitarse y un deseo de crecimiento personal y profesional siendo un factor motivante y muy importante para el crecimiento de la granja, con la flexibilidad en horarios, días libres adicionales son tenidos en cuenta por los trabajadores queriendo tener un amplio equilibrio entre la vida profesional y personal, brindándoles bienestar, bonificaciones, primas y participación en utilidades, se encuentran muy ligado con los resultados económicos, siendo así un motivo que incremente su productividad, para finalizar la opción de beneficios sociales, los días adicionales de vacaciones, los programas de bienestar también pueden ser considerados como beneficios económicos indirectos, de esta forma se le brinda calidad de vida a los trabajadores reduciendo estrés, contribuyendo a la rentabilidad de la granja Nutrisalud, pero sobre todo la satisfacción de sus trabajadores, mejorando su calidad de vida de ellos y sus familiar, creciendo empresarialmente brindando mayor conocimientos y empoderamiento de sus trabajadores para solución de problemas e incremento en sus planes de trabajo.

Figura 11

1.7 ¿Qué expectativas tiene con la ejecución de un CIM en la Granja Nutrisalud?



Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de los stakeholders, encuesta sobre las expectativas que tiene con la implementación de un CIM en la granja. *Fuente.* Autor

Se analiza que los nueve trabajadores encuestados, con la pregunta planteada, Qué expectativas tiene sobre la implementación de un CMI en la Granja Nutrisalud, da como resultado, (6 -9) indican que un cuadro permita una toma de decisiones más estratégicas, (2 -9) relacionan que su implementación aumenta la eficiencia en los procesos y (1 -9) sugieren que este lograría alinear los objetivos de la granja.

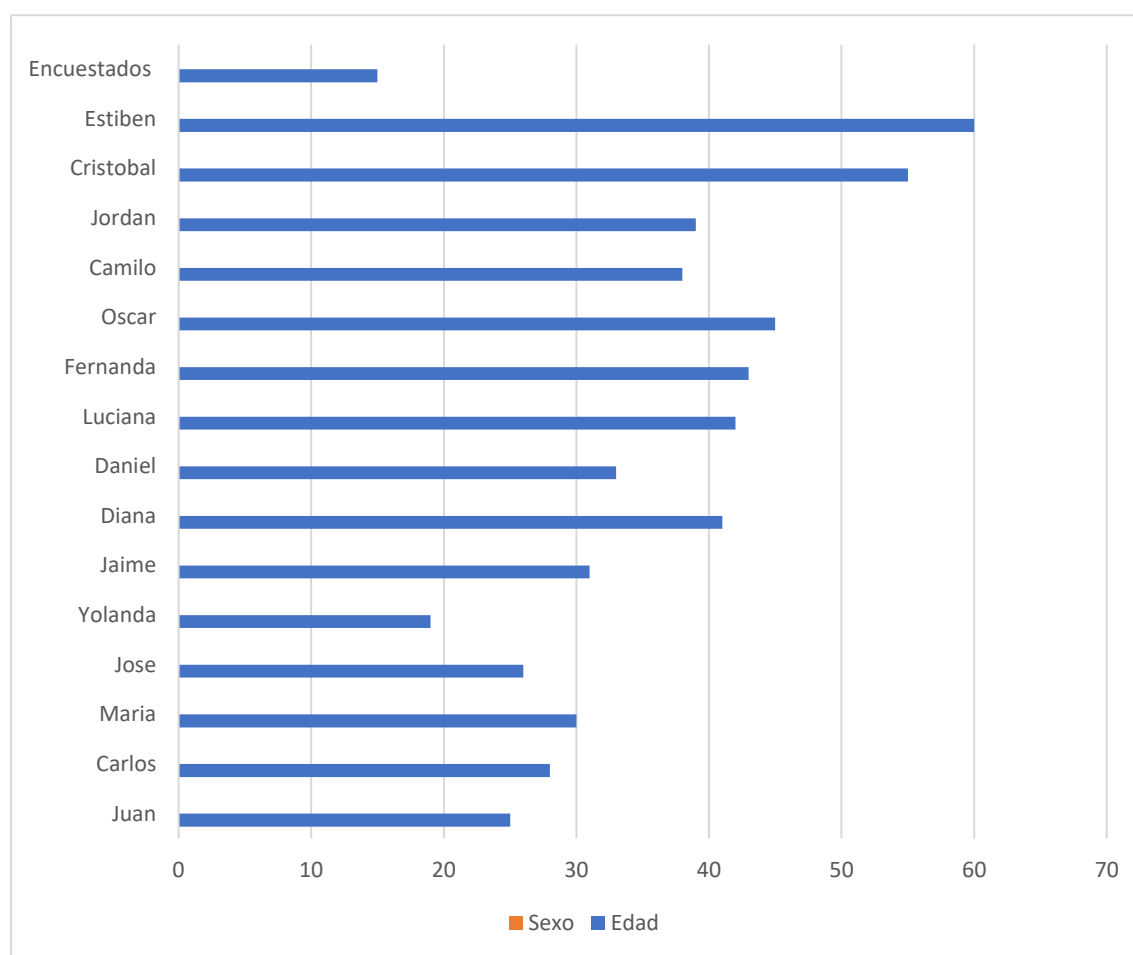
Es necesario mejorar sus estrategias, así como la toma de decisiones, lo que permite tener información fidedigna y actualizada, con información más verídica, y confiable para así ser más acertados en el desarrollo de sus actividades diarias, también, logrará suministrar un plan de

trabajo controlado e información más exacta, se logrará identificar los cuellos de botella mejorando, la productividad, medir los indicadores clave de desempeño (KPIs) para lograr los objetivos propuestos.

2. Encuesta Habitantes de la Vereda Quebrada Colorada

Figura 12

2. Encuestas habitantes de la Vereda Quebrada Colorada



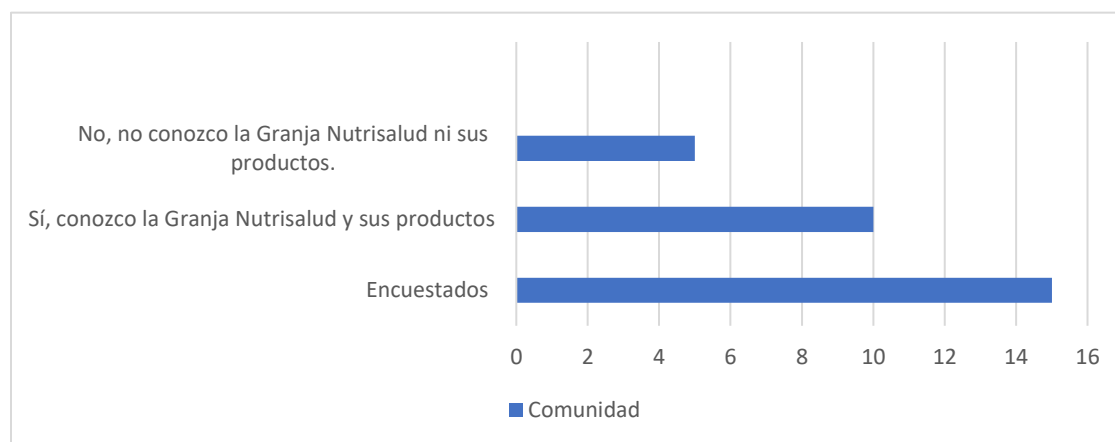
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de los stakeholders, encuesta aplicada a los habitantes en la vereda Quebrada Colorada. *Fuente.* Autor

En la segunda encuesta la población encuestada es la comunidad de la vereda Quebrada Colorada se toma 15 habitantes como muestra, se indaga sobre su opinión de la granja, de los 15 encuestados tenemos como respuesta en el rango de edad está muy variada donde encontramos habitantes jóvenes adultos y mayores donde encontramos menores de 30 años (6 - 15) entre 30 a 45 años (7 - 15) y hasta 60 años (2 - 15), La gráfica muestra un rango de edad amplio entre los habitantes de la Vereda Quebrada Colorada, lo cual sugiere una diversidad de necesidades y experiencias.

La mayoría de los encuestados son de género masculino (10 - 15) y del género femenino está en una variable de (5 - 15) donde es indicio de que tienen como potencial de trabajo más el género masculino, llegando a ser relevante para comprender roles y responsabilidades dentro de la comunidad, así como para identificar posibles desigualdades o necesidades específicas de cada género.

Figura 13

2.1 ¿Conoce la Granja Nutrisalud y sus productos?

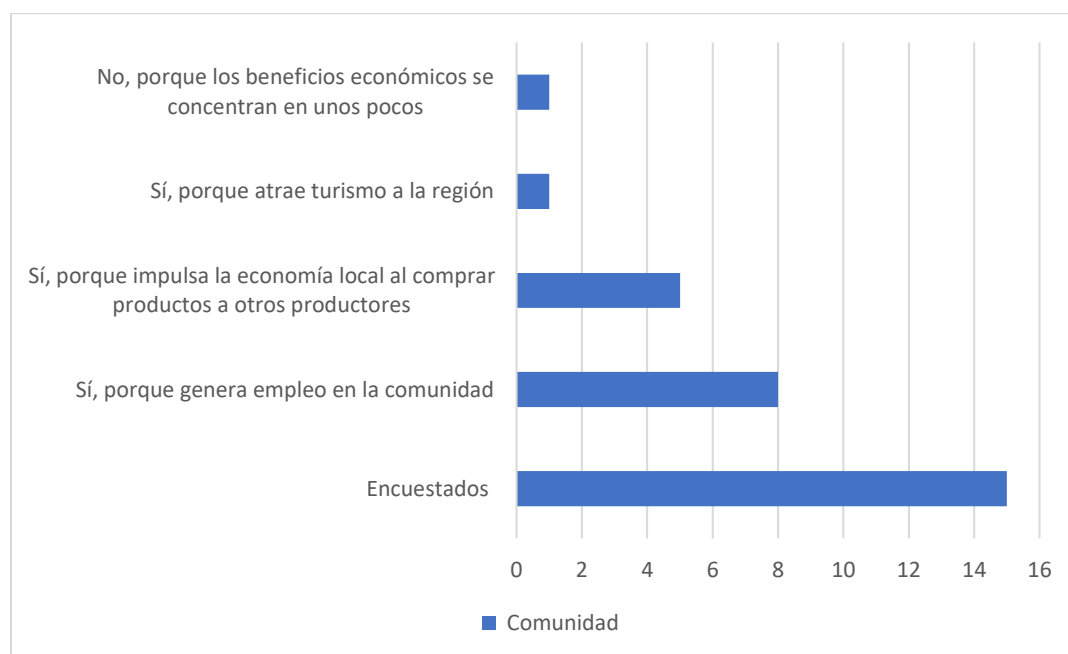


Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos stakeholders, encuesta aplicada explorando la granja y sus productos. *Fuente.* Autor

En la encuesta realizada a la comunidad de la Vereda Quebrada Colorada, se toma como muestra quince personas para indagar su opinión en el manejo y producción de la granja, (10 - 15) informan que conocen del manejo técnico y sus productos que brinda la Granja familiar orgánica Nutrisalud, siendo un indicador muy satisfactorio, (5 - 15) nos indican que no saben o no conocen sobre el modelo de trabajo de esta granja, no conocen la marca, convirtiéndose en un nuevo objetivo a explorar para mejorar su alcance con la comunidad; es necesario empezar a trabajar en la comunidad darse a conocerse con sus productos, por medio de publicidad, participación de eventos ferias y mercados campesinos de la comunidad, al igual que en redes sociales

Figura 14

2.2 ¿Considera que la Granja Nutrisalud contribuye al desarrollo económico de la comunidad?



Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos stakeholders, encuesta sobre la percepción de Nutrisalud, contribuyendo al desarrollo económico de la comunidad. *Fuente.*

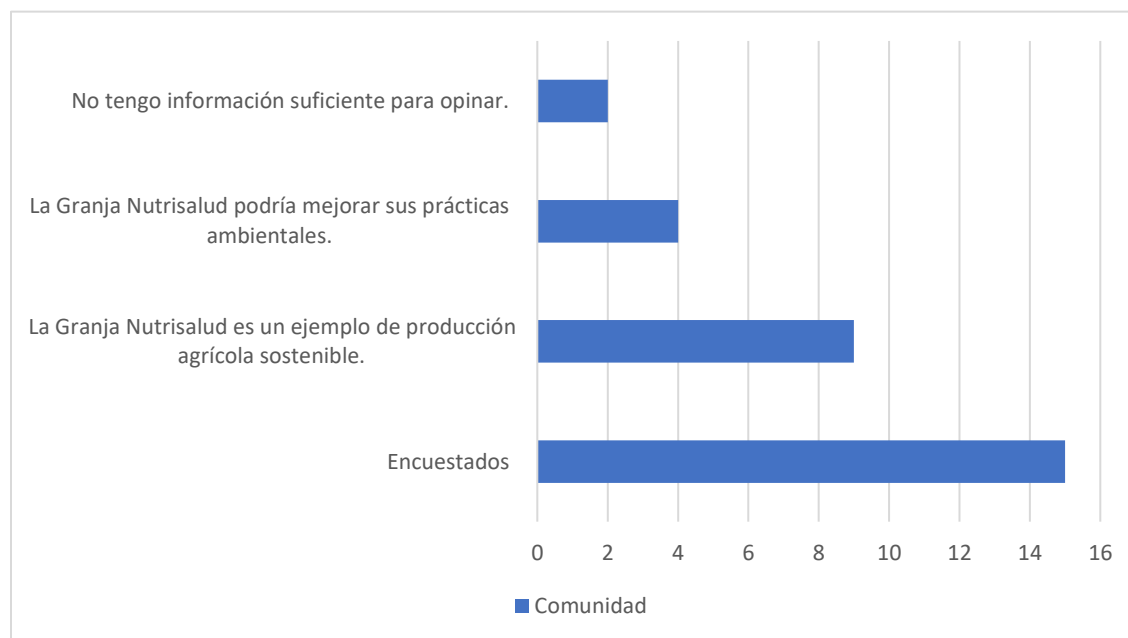
Autor

En el análisis se encuentra (8 - 15) encuestados indican que están de acuerdo en que genera empleo en la comunidad (5 - 15) que impulsa la economía local en la compra de otros productos, (1 - 15) que atrae turismo a la vereda y (1 - 15) No le encuentra beneficio al considerar que son pocos los que generan ganancia.

El principal aporte a la comunidad se baja en la generación de empleo, ayudando a contribuir en el desarrollo y economía local, la idea de generación de turismo es otra opción positiva en la vereda, contribuyendo con el desarrollo e impulsado en el consumo en la comunidad y sus fuentes de ingresos en los diferentes establecimientos.

Figura 15

2.3 ¿Cree que las prácticas de la Granja Nutrisalud son respetuosas con el medio ambiente?



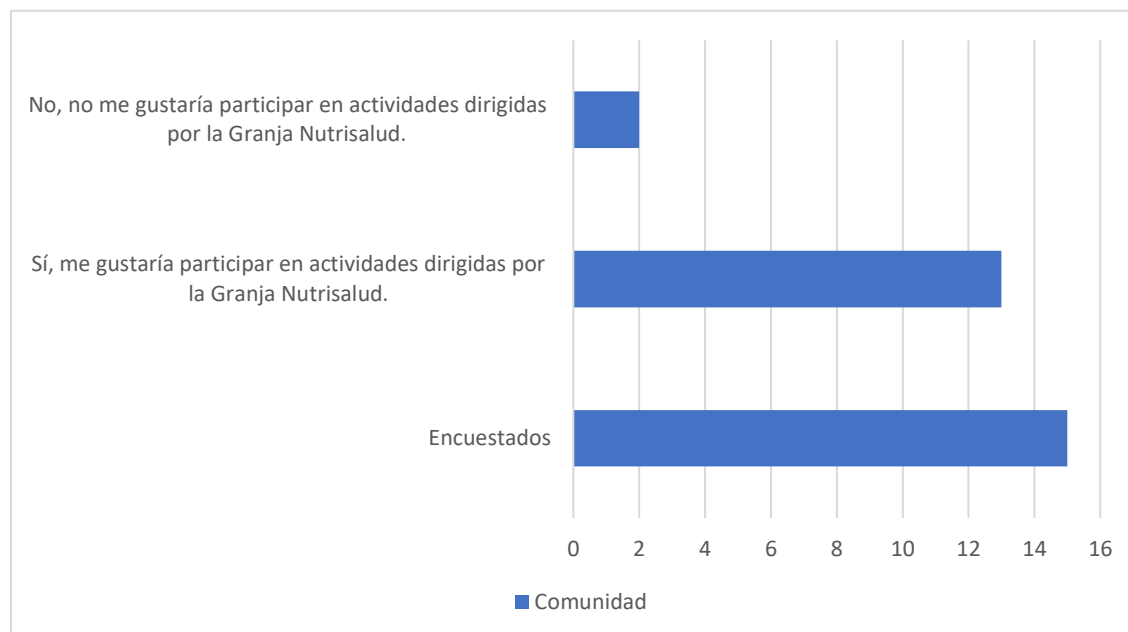
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos stakeholders, encuesta aplicada en referencia a las prácticas de Nutrisalud con el medio ambiente. *Fuente.* Autor

En el análisis de la opinión sobre las practicas realizadas por la granja, ¿son respetuosas con el medio ambiente?, (9 - 15) encuestados indican que la granja Nutrisalud es un ejemplo de producción agrícola sostenible (3 - 15) la Granja podría mejorar sus prácticas ambientales, (2 - 15) una opinión mínima indica, que no cuentan la información necesaria para opinar del tema.

La Granja Nutrisalud realiza un buen manejo en su producción sostenible y son percibidas por la misma comunidad, sin dejar a un lado que algunos en una cantidad mínima sugieren que deben implementar aun mejores prácticas, y a su vez brindar una comunicación más directa para que muchos conozcan aprendiendo de sus habilidades, involucrando la comunidad, buenas prácticas ambientales y mejorar las relaciones con las personas que los rodea.

Figura 16

2.4 ¿Le gustaría participar en actividades dirigidas por la Granja Nutrisalud (talleres, visitas guiadas, etc.)?



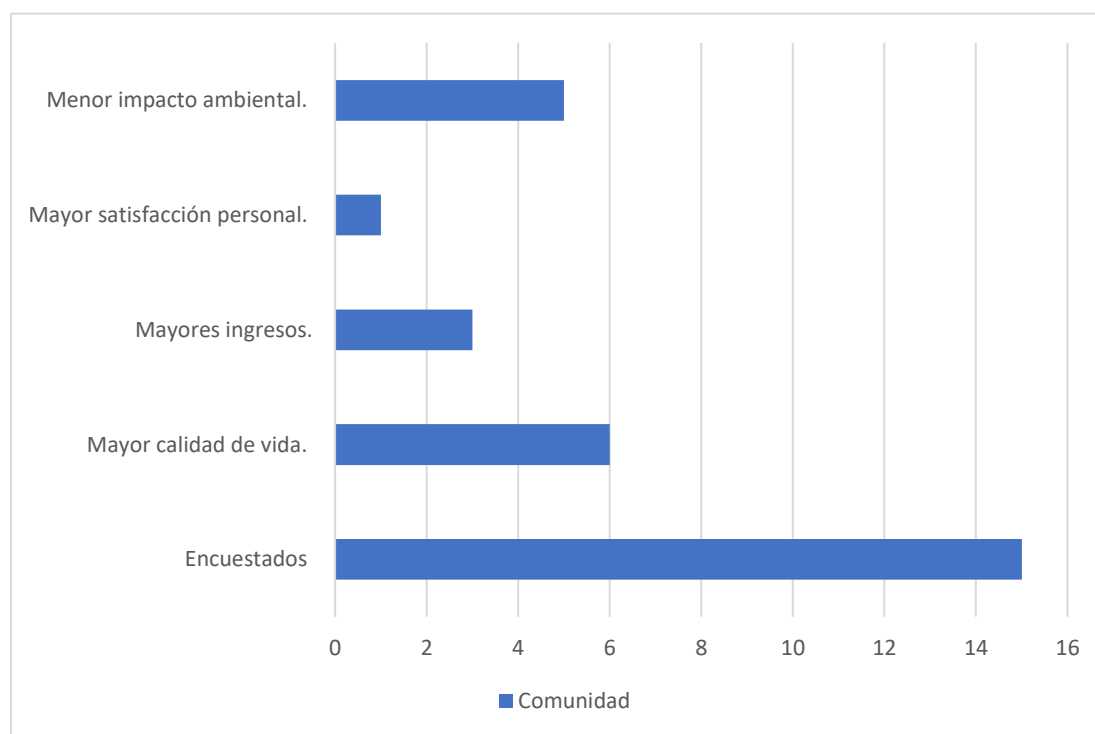
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos stakeholders, encuesta aplicada por su participación en actividades de Nutrisalud. *Fuente.* Autor

Se analiza que (13 - 15) participantes muestran disposición para participar en los eventos de Nutrisalud, (2 - 15) un grupo pequeño de encuestados indican que no les gustaría participar en sus actividades.

Es bueno aprender y participar en un CMI y la implementación de buenas prácticas en la granja, es importante identificar en que actividades desean participar, incluir visitas, talleres, recorridos guiados por la granja eventos y demás que permitan conocer más de esta granja y sus prácticas saludables utilizando deferentes medios de comunicación como redes sociales, publicidad local, realizando encuestas de satisfacción que permita identificar su opinión.

Figura 17

2.5 *¿Creería que la producción orgánica podría mejorar la calidad de vida de los agricultores?*



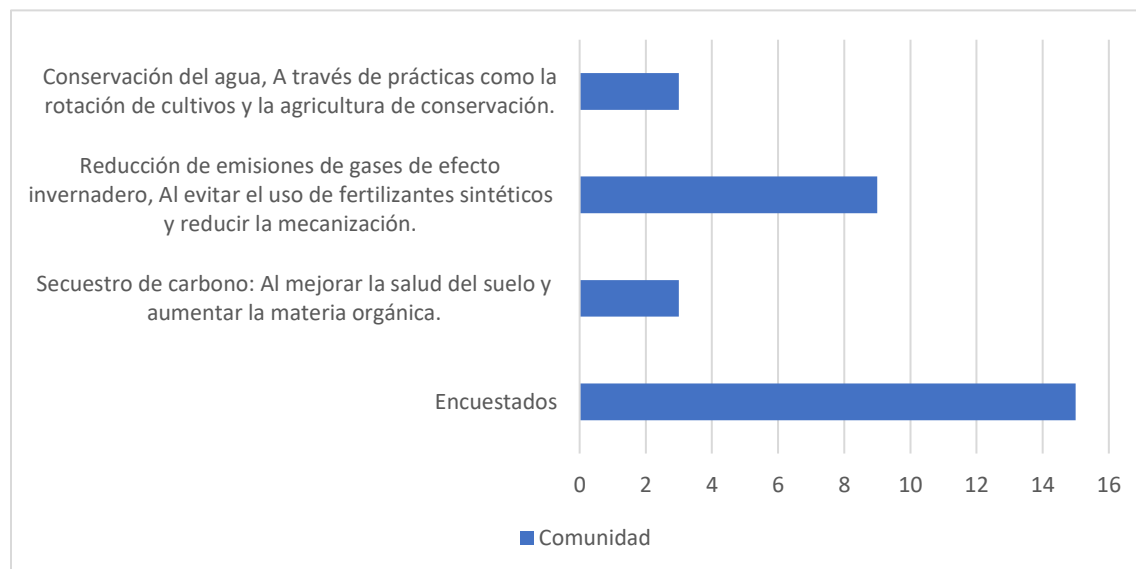
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos stakeholders, encuesta aplicada analizando las practicas realizadas por Nutrisalud, llegarían a mejorar la calidad de vida de los agricultores. *Fuente.* Autor

Se analiza que (6 - 15) encuestados observan que la granja Nutrisalud, genera mejor calidad de vida (5 - 15) donde indican que la granja tiene menor impacto ambiental (3 - 15) y muy pocos indican que genera mayores ingresos este tipo de prácticas (1 - 15) 1 persona tan solo manifiesta que genera satisfacción personal.

En la encuesta se percibe, mayores beneficios de la producción orgánica que de cierta forma mejorarían la calidad de vida de los trabajadores y quienes conocen y consumen el producto, pero también ,manejan buen impacto ambiental, dándole más apoyo a la sostenibilidad ambiental alimentos saludables, generando mayores ingresos económicos siendo este un factor de mayor importancia en la calidad de vida, siendo así un motivante para que los productores trabajen más en la producción orgánica como una forma de vida más saludable y con muchas más beneficios.

Figura 18

2.6 ¿Cree usted que la producción orgánica llegaría a mitigar los efectos del cambio climático?



Nota Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos stakeholders, encuesta aplicada sobre el concepto que tiene de la producción orgánica, y el impacto en el cambio climático. *Fuente.* Autor

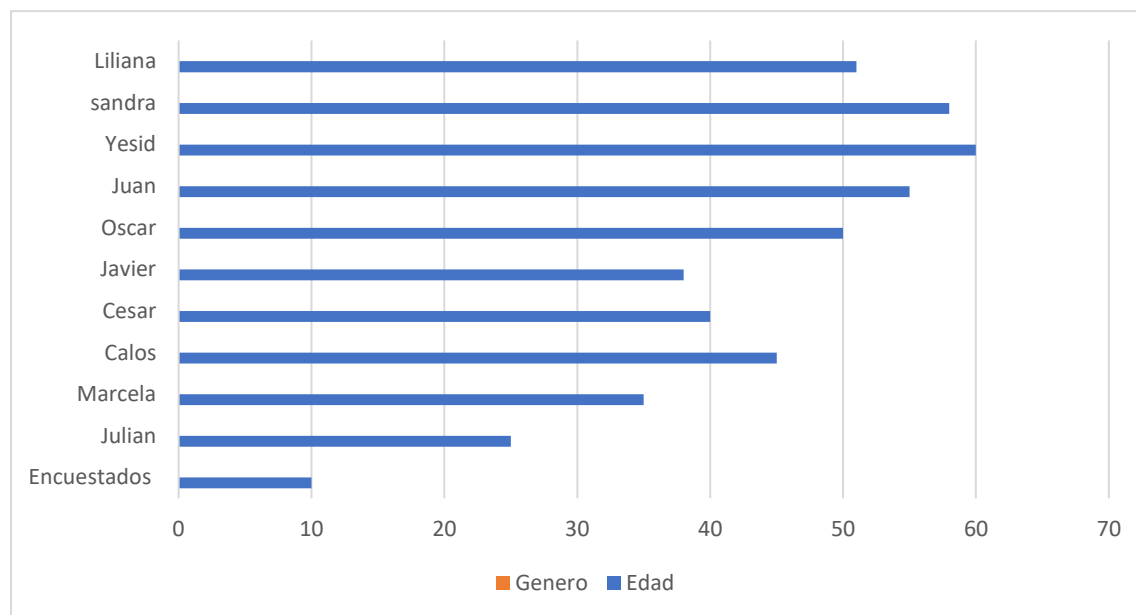
Se analiza que (9 - 15) encuestados reflexionan que las prácticas de la granja, reducen la emisión de gases, minimizan el uso de químicos y el uso de mecanización, (3 - 15) indican que la granja realiza prácticas que minimizan el uso del agua y su conservación utilizando rotación de cultivos y agriculturas más sostenibles, (3 - 15) perciben que la calidad del suelo mejora y la materia orgánica se incrementa.

Se analiza que la comunidad observa que la producción orgánica contribuye a el cuidado y preservación del cambio climático, sistemas de rotación de cultivos y labranza de conservación siendo una estrategia para la conservación del agua, disminuyendo el uso de agroquímicos, mejorando la salud del suelo, la materia orgánica y el cambio climático

3. Encuesta Miembros Asociación de Campesinos Emprendedores

Figura 19

3. Encuesta miembros asociación de campesinos emprendedores



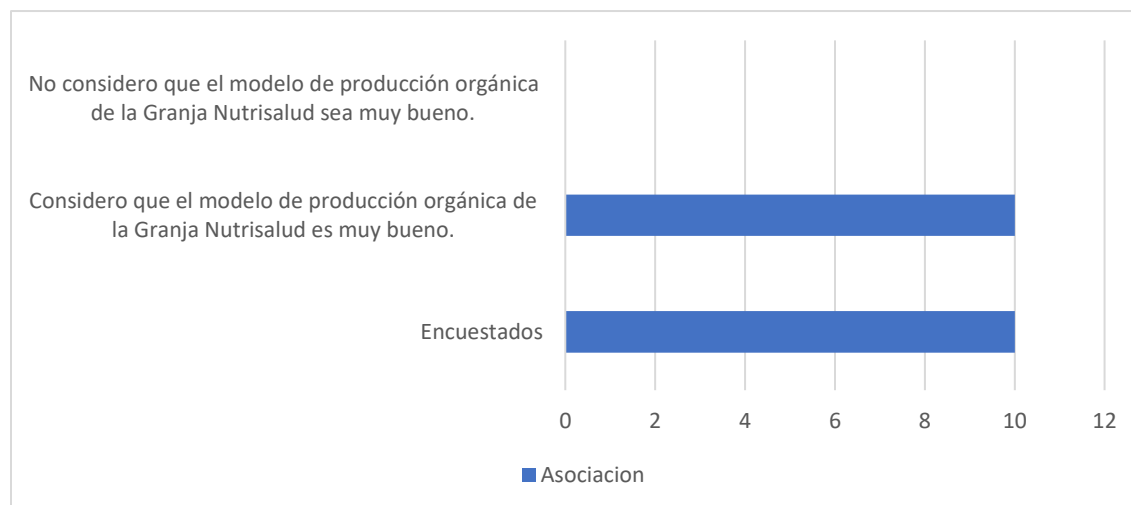
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de los stakeholders, encuesta aplicada a miembros de la asociación de campesinos emprendedores. *Fuente.* Autor

Se realiza la tercera encuesta donde el actor son miembros asociación de campesinos emprendedores y se toma como muestra 10 asociados, donde se indaga sobre su opinión sobre la granja Nutrisalud, de los 10 encuestados tenemos como respuesta en el rango de edad está muy variada donde encontramos habitantes jóvenes adultos y mayores donde encontramos menores de 30 años (1 - 10) entre 20 a 30 años (5 - 10) entre 30 a 45 años (5 - 10) entre 50 a 60, La gráfica muestra un rango de edad amplio entre los miembros asociación de campesinos emprendedores, lo cual sugiere una diversidad de necesidades y experiencias.

Se analiza que la mayoría son de género masculino (7 - 10) y del género femenino está en una variable de (3 - 15), dejando como análisis de efectuar productos que se cumplan las necesidades del cliente, es necesario implementar alianzas con entidades gubernamentales y no gubernamentales, empresas públicas o privadas, como apoyo a la asociación de emprendedores

Figura 20

3.1 ¿Qué opinión tiene sobre el modelo de producción orgánica de la Granja Nutrisalud?



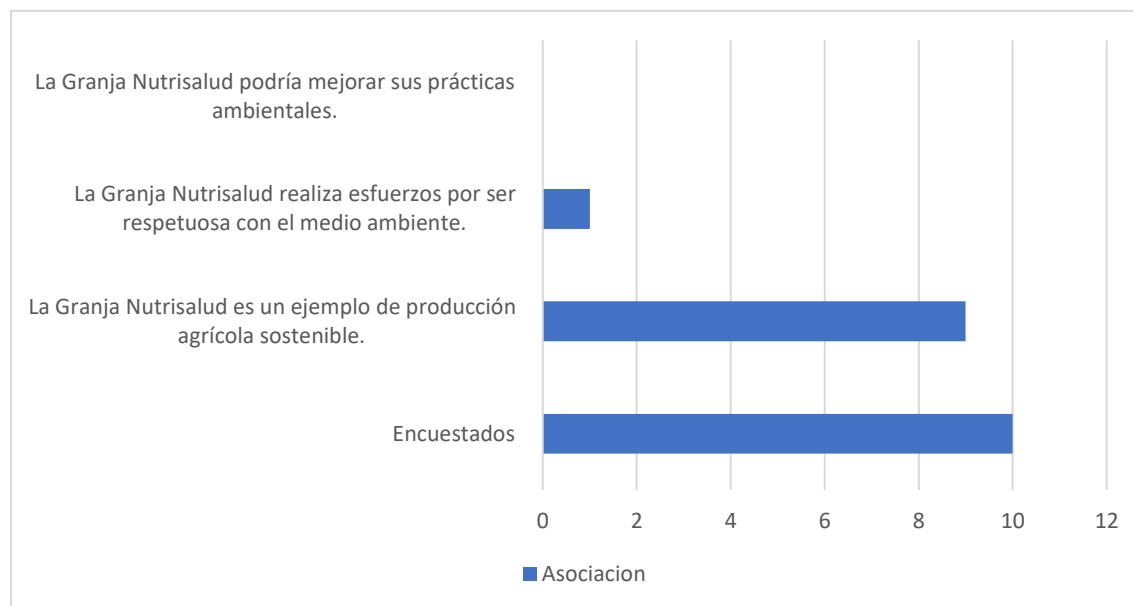
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de los stakeholders, encuesta aplicada sobre la percepción sobre el modelo de producción orgánica. *Fuente.* Autor

Se realiza la tercera encuesta donde el actor son miembros asociación de campesinos emprendedores y se toma como muestra 10 asociados, para la elaboración de esta donde en la pregunta ¿Qué opinión tiene sobre el modelo de producción orgánica de la Granja Nutrisalud?, donde se obtiene como resultado que (10 - 10) encuestados consideran que el modelo de producción orgánica de la granja, es muy bueno, (0 - 10) y también se analiza que de los encuestados ninguno considera que el modelo de producción No sea el indicado.

En el análisis se indica que la granja Nutrisalud logra transmitir muy buen impacto y visión hacia los demás productores en la producción orgánica.

Figura 21

3.2 ¿Considera que la producción orgánica de la Granja Nutrisalud contribuye a la conservación del medio ambiente?



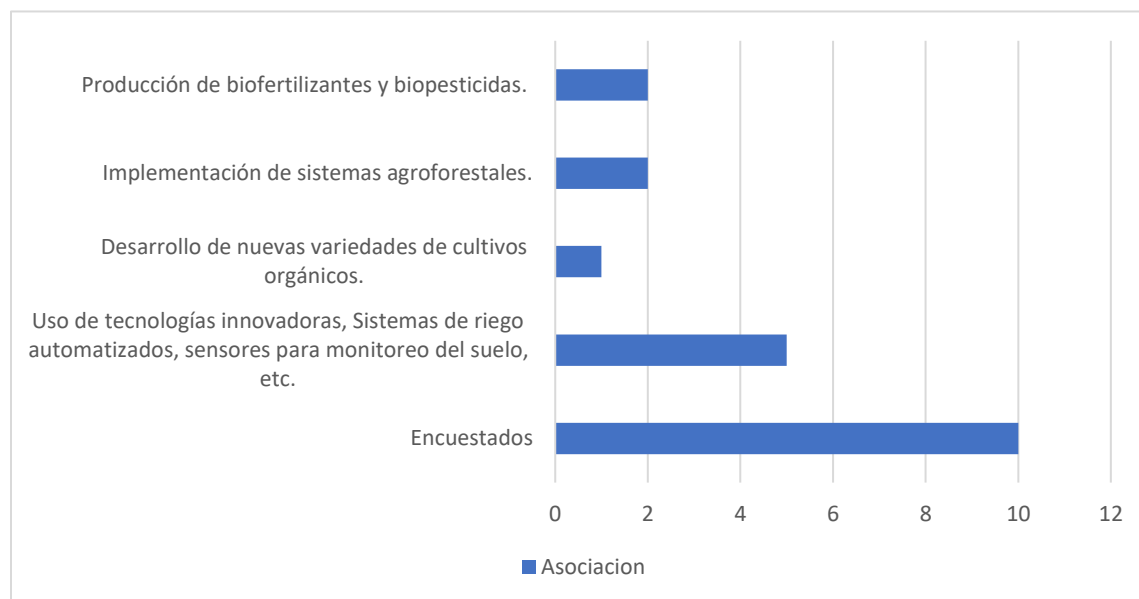
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de la encuesta aplicada en la contribución de Nurisalud con la conservación del medio ambiente. *Fuente.* Autor

En el análisis con la encuesta (9 - 10) encuestados consideran que la granja Nutrisalud es un ejemplo de producción agrícola sostenible (1 - 10) donde indican que la granja realiza esfuerzos por ser respetuosa con el medio ambiente (0 - 10) no consideran que la granja debe mejorar sus prácticas ambientales.

La gran mayoría de los encuestados miran el modelo de la granja de forma positiva, en la conservación del medio ambiente, mejorando las practicas sostenibles, respetuosos con el medio ambiente, se denota que la comunidad y los asociados observan su modelo como ejemplo a seguir, mejorando sus propias prácticas, fortaleciendo su compromiso con la sostenibilidad ambiental

Figura 22

3.3 ¿Qué aspectos de la producción orgánica de la Granja Nutrisalud le parecen más innovadores?



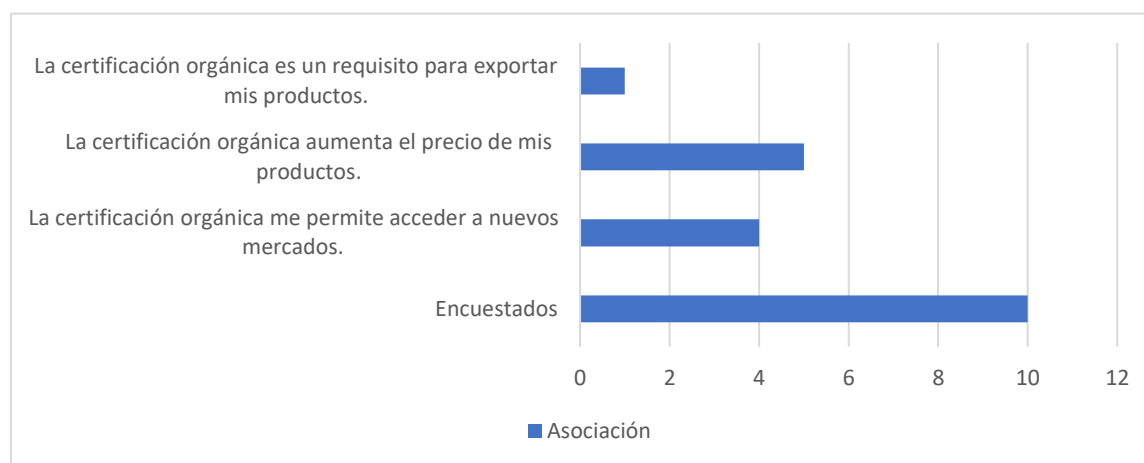
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de la encuesta aplicada, sobre la producción orgánica e innovadora que aplica la granja. *Fuente.* Autor

Se realiza la encuesta donde se analiza que (5 - 10) encuestados consideran que el uso de tecnologías innovadoras, riego automatizados y sensores del suelo son de gran beneficio para la granja Nutrisalud, (2 - 10) la granja realizan sus propios repelentes naturales en la producción de biofertilizantes y pesticidas cuidando el medio ambiente de uso de agroquímicos (2 - 10) la granja realiza la implementación de sistemas agroforestales (1 - 10) no tienen mucho en cuenta el desarrollo de nuevas variedades de cultivos orgánicos.

Según el análisis se observa que los asociados miran en la granja una producción orgánica e innovadora, donde se valora el enfoque que tiene la granja siendo más sostenible con el medio ambiente, también se analiza que el uso de sistemas agroforestales, reconociendo los beneficios de integrar árboles y cultivos en su sistema productivo, y para generar nuevos cultivos orgánicos es necesario iniciar más investigación sobre su uso y necesidades.

Figura 23

3.4 *¿Qué tan importante considera la certificación orgánica en la comercialización de sus productos para la granja?*



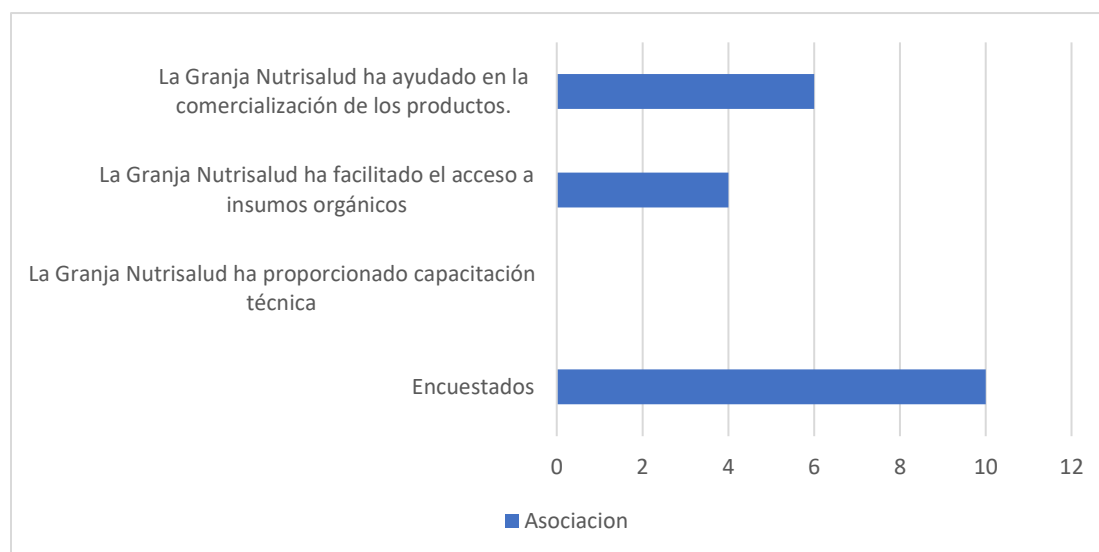
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de la encuesta aplicada, sobre la importancia de estar certificada la granja como orgánica. *Fuente.* Autor

Se analiza que (5 - 10) encuestados consideran que la certificación orgánica aumenta el precio de los productos (4 - 10) consideran que la certificación orgánica permite acceder a nuevos mercados (1 - 10 consideran que la certificación orgánica es un requisito para exportar los productos).

Se identifica que es necesaria la certificación orgánica para la granja y su producción, por muchas razones, permitiendo así lograr exportar, siendo este un requisito necesario como también mejorar el precio del producto mejorando sus ingresos, se denota que el hecho de generar productos orgánicos es muy innovador, pero también permite llegar a nuevos mercados logrando expandir nuevas oportunidades de comercialización, se debe iniciar este proceso de certificación, con apoyo técnico, financiero, sociales y ambientales.

Figura 24

3.5 ¿Cree que la Granja Nutrisalud para la asociación de campesinos emprendedores ha brindado el apoyo necesario para implementar prácticas orgánicas?



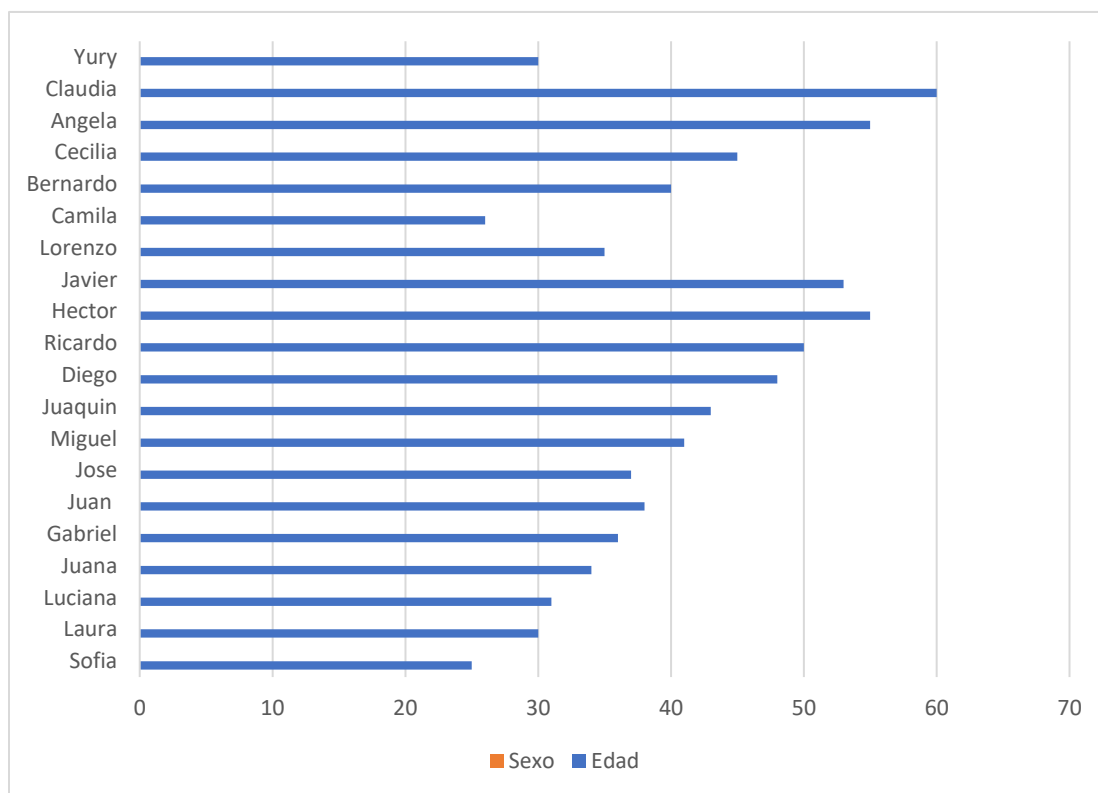
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de la encuesta aplicada, si consideran que Nutrisalud brinda apoyo en prácticas orgánicas. *Fuente.* Autor

En la encuesta indica (6 - 10) encuestados consideran que la granja Nutrisalud ayuda con la comercialización de los productos, (4 - 10) donde indican que la granja facilita el acceso a insumos orgánicos (0 - 10) no consideran que la granja proporcione capacitaciones técnicas; su enfoque integral anota que de cierta forma apoya a la comunidad a los asociados, facilitando el ingreso a mercados a los interesados, y promueve el uso de prácticas sostenibles de producción, transfiriendo conocimientos y habilidades de la producción orgánica de la vereda y sus actores interesados

4. Encuesta Para Clientes y Consumidores

Figura 25

4. Encuesta para clientes y consumidores

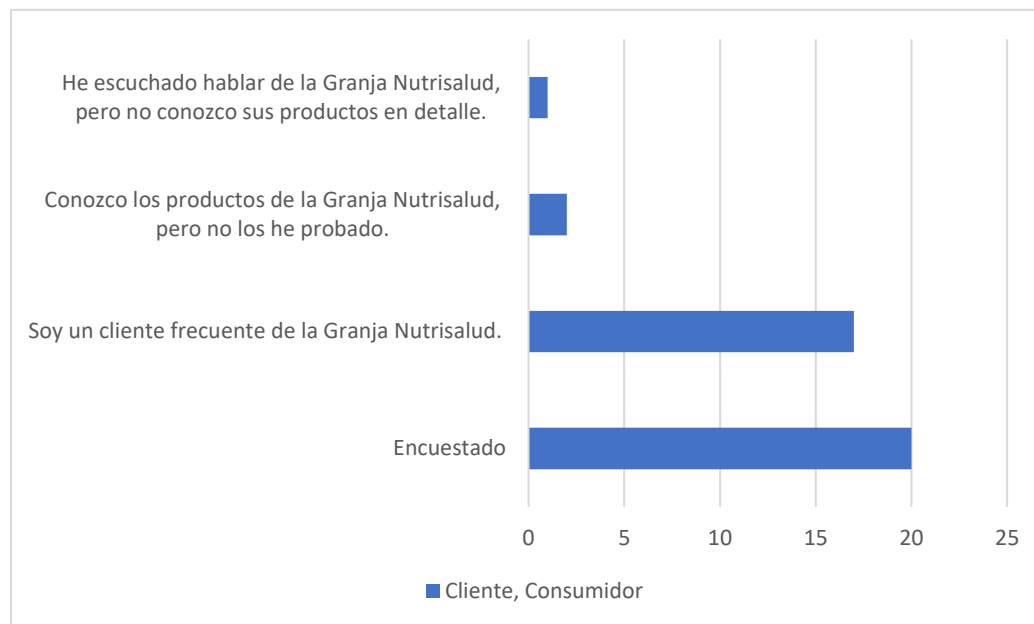


Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de la encuesta aplicada, a clientes y consumidores. *Fuente.* Autor

Se realiza la cuarta encuesta donde el actor son los clientes y los consumidores y se toma como muestra 20 clientes, donde se indaga sobre su opinión sobre la granja Nutrisalud, de los 20 encuestados tenemos como respuesta en el rango de edad está muy variada donde encontramos habitantes jóvenes adultos y mayores donde encontramos menores de 30 años (4 - 20) entre 30 a 40 años (7 - 20) entre 40 a 50 años (5 - 20) entre 50 a 60 (4 - 20) la gráfica muestra un rango de edad amplio entre los clientes y los consumidores, lo cual sugiere una diversidad de necesidades y experiencias, se analiza que el mayor número de jóvenes buscan productos innovadores y los mayores dándole prioridad a productos que brindan salud y bienestar.

En la encuesta realizada y el análisis del sexo que más consumo los productos de nutrisalud se analiza que muchos de los encuestados (9 - 20) pertenecen al género femenino, muy por el contrario se observa que (11 - 20), son del sexo masculino, siendo algo muy positivo porque demuestra que hoy en día se tiene roles y responsabilidades en la compra y en sus hogares, es decir que existe más consumo o compra por parte del género masculino donde nos arroja la pregunta si las responsabilidades hoy en día de las actividades de casa ya no dependen solamente del rol femenino sino que también están muy vinculados los del género masculino.

La encuesta muestra la diferencia de edades y género de los clientes y consumidores, lo cual tiene implicaciones importantes para el diseño de productos, servicios y comunicación que se adapten a sus necesidades específicas.

Figura 26*4.1 ¿Conoce la Granja Nutrisalud y sus productos?*

Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de la encuesta aplicada, indagando si conocen la granja y sus productos. *Fuente.* Autor

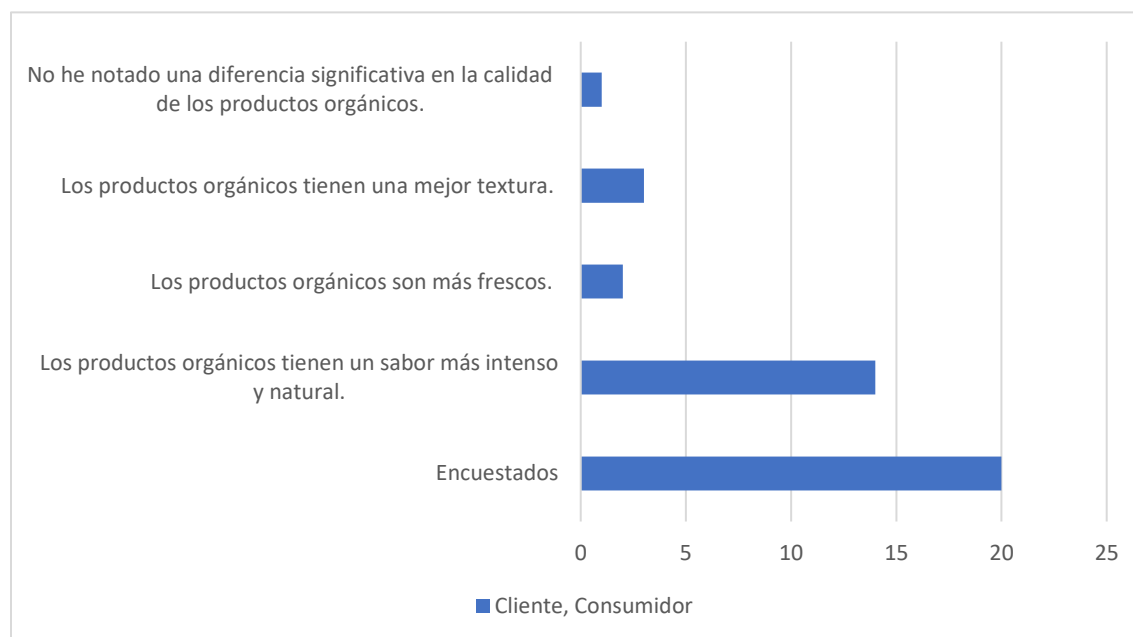
Se realiza la encuesta (17 - 20) encuestados son clientes frecuentes de la granja Nutrisalud (2 - 10) conocen los productos de la granja nutrisalud, pero no los han probado (1 - 10) han escuchado de los productos de la granja nutrisalud, pero no los conocen al detalle.

En el análisis se observa que el producto es conocido siendo algo positivo para la granja, logrando fidelización, es indispensable trabajar por la marca pues tenemos clientes que indican que no conocen la marca ni han consumido su producto, se debe trabajar en dar a conocer sus productos llegar a ser de interés para muchos más clientes que lleguen a probarlos y recomendarlos, programas de fidelización, alianzas con otras empresas, logrando un público

más amplio que permita llegar a nuevos mercados nacionales, promoviendo los productos y servicios de la Granja Nutrisalud.

Figura 27

4.2 ¿Cuál es su opinión sobre la los productos que ha consumido de la granja nutrisalud?



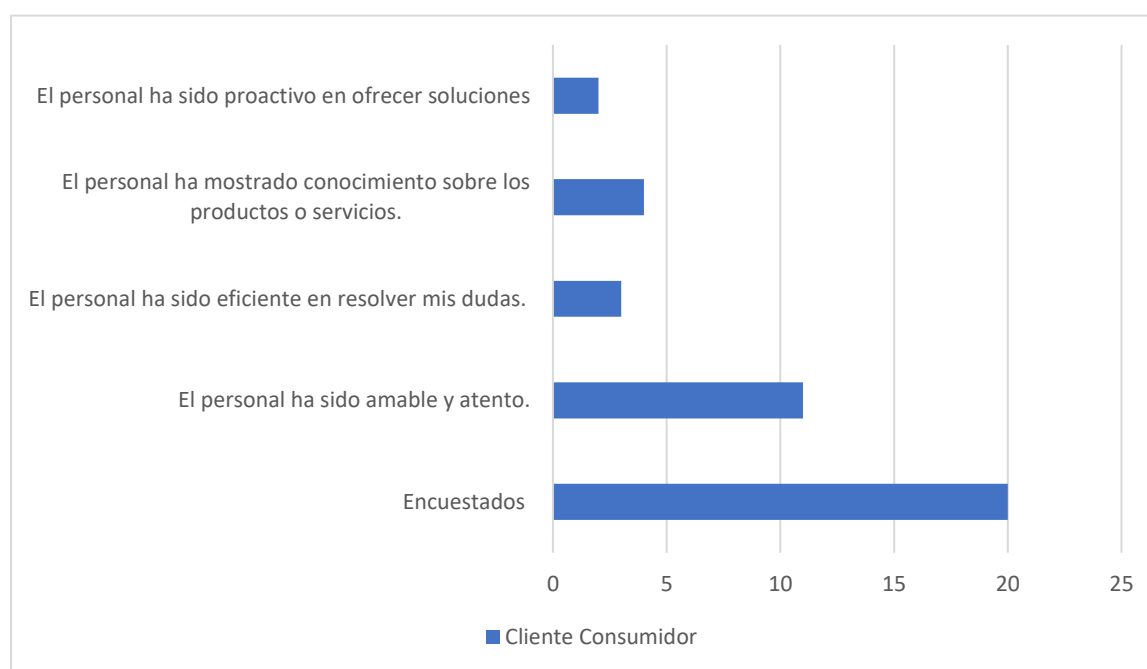
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de la encuesta aplicada, sobre la opinión de los productos que consumió de la granja. *Fuente.* Autor

Se realiza el análisis donde (14 - 20) encuestados manifiestan que clientes encuentran en los productos orgánicos de la granja Nutrisalud tienen más sabor es intenso y natural (3 - 10) indican que los productos de la granja nutrisalud tienen mejor textura (2 - 10) indican que los productos de la granja nutrisalud son más frescos (1 - 10) indican que los productos de la granja nutrisalud no han encontrado diferencia con otros productos.

En el análisis se identifica que los clientes y consumidores tienen los agrada los productos de la granja, ya que cumplen con las exigencias del mercado en sabor y calidad, es necesario generar campañas donde puedan comunicar de manera efectiva los beneficios de la producción orgánica, para aquellos que no tienen el mismo concepto.

Figura 28

4.3 ¿Qué tan buena considera la atención del personal de Nutrisalud?



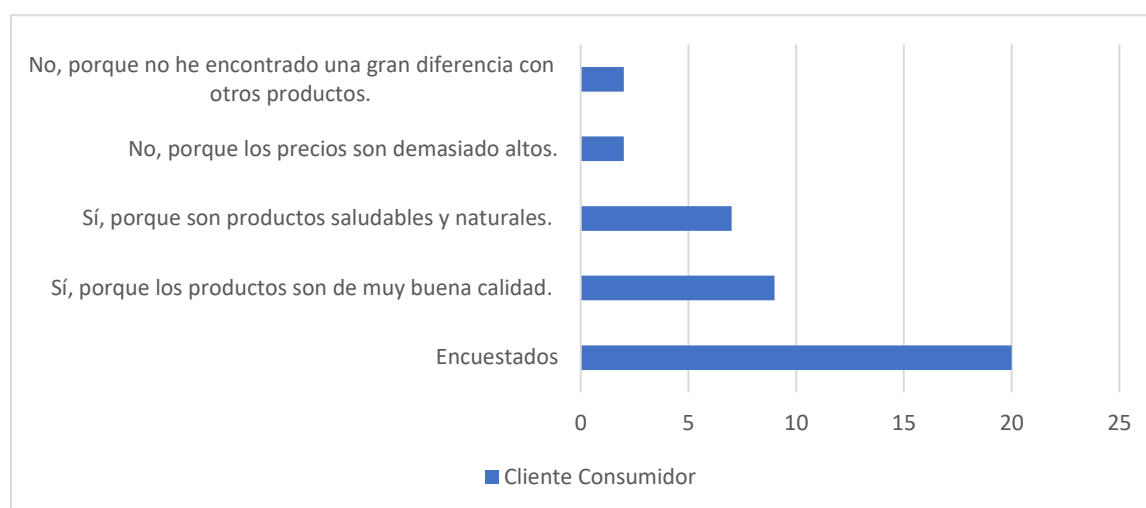
Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de la encuesta aplicada, en la opinión brindada por parte del personal de nutrisalud. *Fuente.* Autor

Se realiza el análisis de la encuesta donde (11 - 20) de los clientes manifiestan que la atención del personal es amable y atento, (4 - 10) indican que el personal muestra conocimiento en los productos y servicios (3 - 10) indican que el personal ha sido eficiente en resolver dudas (2 - 10) indican que el personal ha sido proactivo en ofrecer soluciones

Se analiza que la mayoría de los clientes observan una buena atención, destacándose la amabilidad, interacción con los clientes, al igual el tener dominio sobre sus productos que ofrecen, sus conocimientos y eficiencia para resolver dudas, logrando así superar las expectativas de los clientes

Figura 29

4.4 ¿Recomendaría nuestros productos orgánicos a familiares y amigos?



Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de la encuesta aplicada sobre el nivel de confianza que los clientes tienen de los productos de Nutrisalud y la publicidad generada a través de las recomendaciones a familiares y amigos. *Fuente.* Autor

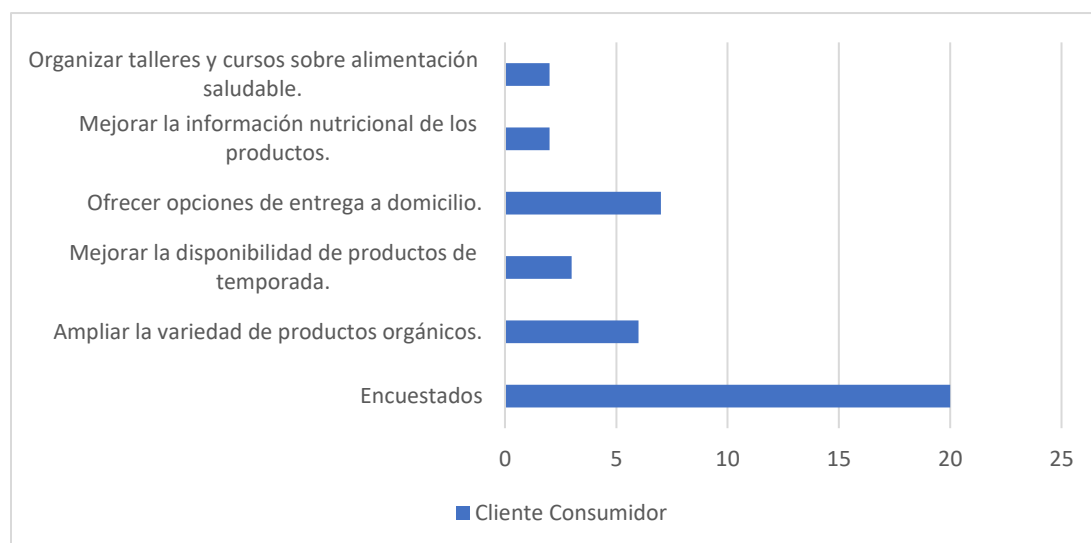
Los resultados de la encuesta muestran que (7 - 10) indican que los productos son saludables y naturales (2 - 10) indican que no encuentran diferencia en los productos porque son muy caros (2 - 10) indican que no lo consumen porque no encuentran diferencia con los demás productos.

Es de resaltar que hoy en día el mercado de hoy en día está muy marcado por productos orgánicos y serían una fuente de comunicación y de mercadeo voz a voz, mostrando la calidad de sus productos y compartirían esta información con conocidos y familiares siendo un producto de buena calidad, con beneficios para la salud, demostrando así su satisfacción y confianza en el producto, ya que valoran los productos que eligen, se analiza que el valor influye en muchos consumidores.

También se identifica que existen consumidores que no percibe los beneficios de los productos orgánicos o que considera que los precios son un factor limitante. Se debe tener en cuenta áreas de oportunidad a mejorar la percepción de valor y comunicar de manera más efectiva los beneficios de sus productos.

Figura 30

4.5 Tienes alguna sugerencia con respecto algún producto o servicio que quieras mejorar de la Granja Nutrisalud.



Nota. Elaboración con el análisis a partir de los hallazgos de la encuesta aplicada, donde se indaga sobre sugerencias con los productos de Nutrisalud *Fuente.* Autor

Se realiza la encuesta con 20 asociados, para la elaboración de esta donde en la pregunta Tienes alguna sugerencia con respecto algún producto o servicio que quieras mejorar de la Granja Nutrisalud, donde se obtiene como resultado que (7 - 20) donde los clientes manifiestan que deben implementar entrega a domicilios, (6 - 10) indican que deben ampliar la variedad de productos orgánicos (3 - 10) indican que deben mejorar la disponibilidad de productos en temporada (2 - 10) indican deben mejorar la información nutricional de los productos. (2 - 10) indican que deben realizar talleres y cursos sobre alimentación saludable.

Cuadro de Mando Integral CMI Granja Orgánica Familiar Nutrisalud

La Granja Nutrisalud se encuentra dispuesta a implementar planes de mejora que le permitan optimizar sus procesos de producción, administración y mercadeo. El objetivo es posicionarse adecuadamente en el mercado, mejorar sus productos, servicios y comunicación, y lograr una mayor satisfacción de los clientes. Al fortalecer la relación con ellos, se buscan fomentar la expansión y el progreso de Nutrisalud.

Del análisis se desprenden las siguientes solicitudes: entrega de domicilios, los clientes valoran la comodidad de poder adquirir los productos sin salir de casa, productos de temporada, existe una demanda de productos frescos y una mayor variedad estacional, información nutricional, los clientes desean información más clara sobre los componentes y los beneficios de los productos.

En la sugerencia de organizar talleres y cursos sobre alimentación saludable indica que los clientes y consumidores valoran la educación y la información sobre cómo llevar una dieta equilibrada.

Modelo Organizacional

Tabla 10

Estrategias Para la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud

Factor	Elemento de la Configuración de Mintzberg	Explicación
Logística interna y Operaciones	Núcleo operativo	Estas funciones son el corazón de la organización, puesto que transforman las materias primas en productos terminados.

		Representan la parte más visible de la organización y están relacionados con la producción.
Logística externa	Línea media	La logística externa, al conectar la producción con el mercado, actúa como un enlace entre el núcleo operativo y el entorno externo. Los gerentes coordinan estas actividades y aseguran que el producto llegue al cliente final.
Marketing y ventas	Línea media y Staff de apoyo	El marketing y las ventas son funciones clave para dar a conocer y vender los productos el staff de apoyo, análisis de datos y mercado
Servicios	Staff de apoyo	Los servicios al cliente indispensables en la construcción de relaciones duraderas y fidelizar a los clientes. Estos servicios suelen ser proporcionados por el staff de apoyo, que se encarga de brindar asistencia y resolver problemas.

Nota. Elaboración propia como resultado de la investigación. *Fuente.* Autor

Planeación Estratégica

Visión. Ser la granja familiar orgánica Nutrisalud líder en la región. Para lograrlo nos enfocaremos en la producción aves de corral de la más alta calidad, priorizando el bienestar animal. Desde esta forma, promoveremos una alimentación saludable y sostenible en nuestras comunidades locales.

Misión. Producir aves de corral, de manera sostenible con alta calidad, logrando posicionarse como líderes en la producción en el mercado nacional de producción avícola orgánica, Fomentando la sostenibilidad, comprometidos con la comunidad y el medio ambiente.

Objetivo Social. Nutrisalud es una empresa familiar comprometida con la producción y comercialización de avicultura orgánica, promoviendo una alimentación saludable y sostenible. A través de nuestras prácticas agrícolas amigables con el entorno, buscamos fortalecer la economía y calidad de vida de nuestra comunidad y el bienestar de los animales.

Valores corporativos.

- Pasión por criar aves de corral de la más alta calidad, saludables y naturales.
- Compromiso con el bienestar de nuestras aves.
- Preservando las tradiciones avícolas y promoviendo prácticas sostenibles.

Mapas Estratégicos. El mapa estratégico de Nutrisalud es una herramienta dinámica, diseñada para ser analizada revisada y actualizada de manera constante. Refleja los cambios continuos y las estrategias de la granja, permitiendo visualizar objetivos claros para cada integrante. Al adoptar el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta estratégica hacia la Granja asegura que todos los miembros trabajen hacia un mismo objetivo, basando las decisiones en relación de causa y efecto

Cuadro de Mando Integral CMI

Tablero de Control Balanced Scorecard

Figura 31

Tablero de Control Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Formula de Indicador	Tendencia	Frecuencia de medición	Estado Actual	Meta	Iniciativas Clave
Financiera	Rentabilidad, aumento del valor de mercado	Índice de Rentabilidad	Margen de beneficio neto (%)	Incrementar	Mensual/ Anual	12%	15%	Organización de costos, transformación de productos con valor agregado.
	Flujo de caja	Índice de Liquidez	Flujo de caja operativo (COP\$)	Mantener	Mensual/ Anual	Positivo (10%)	10%	Realizar inventarios, manejos de crédito y cobro, Ciclo de conversión de efectivo, Clientes, Inventarios, Proveedores.
	Cumplimiento de presupuesto Índice de rentabilidad, endeudamiento y liquidez	Índice de rentabilidad, endeudamiento y liquidez	Ventas Periodo Actual/ Ventas periodo anterior	Incrementar	Mensual/ Anual	Incompleto	10%	Presupuesto Maestro Compras, ventas y Presupuesto de producción

	Beneficio operativo bruto	Optimizar rentabilidad	Gastos de distribución/ Administración / financiamiento	Incrementar	Mensual/ Anual	Positivo	20%	Contar con recursos económicos para tecnificación y mejora de la granja
	Aumentar el índice financiero por ventas	Índice crecimiento ventas %	Venta Periodo Actual/ Venta periodo anterior	Incrementar	Mensual/ Anual	Positivo	15%	Incrementar campañas de ventas
	Días deuda del cliente	Retorno de Inversión	Ingreso- Inversión/ Inversión	Incrementar	Anual	10%	20%	Definir políticas de cartera
Cliente	Incremento satisfacción de clientes, Fidelización	Número de clientes encuestados / total de base de clientes	N Clientes con valoración >= / Total, clientes Encuestados	Incrementar	Anual	4,3	10%	Estrategias de fidelización, Encuestas de seguimiento
	Clientes que ayudan con el mejoramiento del producto (PROSUMER)	Requerimientos emitidos por el cliente.	Total, de requerimientos atendidos / total de requerimientos	Incrementar	Mensual/ Anual	0%	15%	Reuniones de Focus group de los clientes

	Apertura de nuevos mercados	Tasa Clientes nuevos	No Clientes nuevo(n+1) / No Clientes (n)	Incrementar	Mensual/ Anual	5%	15%	Desarrollar nuevos canales de distribución
Procesos Internos	Eficiencia operativa producción Agropecuaria	Eficiencia del proceso	Rendimiento promedio por hectárea/animal (unidades/ha/animal)	Incrementar	Mensual/ Anual	6% de aumento	25% de aumento anual	Implementación Prácticas Agropecuarias, Incrementar tecnología.
	Garantizar la calidad del alimento suministrado a las aves	Porcentaje de Cumplimiento de Especifico del Alimento	Número de análisis de alimento / Número total de análisis de alimento realizados	Incrementar	Mensual/ Anual	90%	100%	Calidad del alimento suministrado a los pollos de Engorde Contenido nutricional.
	Innovación en productos y procesos	Tiempo de Ciclo de Producción por Lote	Tiempo total desde recepción hasta la salida para venta / Número de lotes completados en el periodo	Disminuir	Trimestral	75 días	65 días	Mejorar flujos de trabajo, Mejora en la secuencia de las actividades, eliminación de cuellos de botella.

Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de competencias del personal Capacitaciones	Empleados	Horas de capacitación por empleado (anual)	Incrementar	Mensual/ Anual	5%	20%	Programas de capacitación técnica y de gestión.
	Optimizar los conocimientos técnicos y las experticias del personal empresarial	Capacitación Técnica de Empleados por Año	Número total de horas de capacitación técnica impartidas en el año / Número total de empleados	Aumentar	Anual	8 horas	24 horas	Implementación de programas de formación en bioseguridad desinfección, control de enfermedades.
	Desarrollar la cualificación técnica específica de empleados y directivos	Porcentaje de Empleados con Certificación Técnica profesional o complementaria, adquirida.	Número de empleados con certificación específica requerida para su puesto / Número total de empleados que requieren dicha certificación	Aumentar	Anual	20%	70%	Asignación de presupuesto y seguimiento riguroso del programa de formación

Nota. Resultado de la investigación de Tablero de Control Balanced Scorecard. *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 11*Perspectiva Financiera.*

Problemática	Causa	Efecto
Fluctuación de precios en bienes y servicios	La producción de mercados avícolas puede variar según factores estacionales, económicos y epidemiológicos, los precios de maíz y la soya, siendo insumos indispensables en la alimentación de las aves, también pueden experimentar oscilaciones significativas en el mercado.	Los productores avícolas pueden verse afectados por márgenes de ganancia reducidos o incluso pérdidas económicas si los precios de venta no compensan los aumentos en los costos de producción.
Enfermedades aviarias	Enfermedades como la gripe aviar y Newcastle causan mortalidad en las aves, pérdidas económicas muy significativas. Implementación de bioseguridad y control sanitario incrementando los costos de producción.	Las granjas afectadas pueden enfrentar restricciones comerciales, cuarentenas y la necesidad de sacrificar grandes cantidades de aves, lo que genera pérdidas económicas directas e indirectas.
Costos de producción elevados	Aumento en costos de insumos, energía, mano de obra y los medicamentos veterinarios puede alterar la margen de beneficio.	Los productores pueden verse obligados a reducir sus márgenes de ganancia o aumentar los precios de venta, lo que puede afectar la competitividad de sus productos.
Competencia	Demanda de productos avícolas conlleva un aumento de productores, lo que intensifica la competencia y presiona los precios a la baja.	Las granjas más pequeñas o menos eficientes pueden tener dificultades para competir y mantener su rentabilidad.

Inversión en equipos tecnológicos	Infraestructura sin tecnificar para responder a la demanda	Riesgo Financiero Alto
-----------------------------------	--	------------------------

Nota. Resultado de la investigación de la perspectiva financiera. *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 12

CMI Granja Nutrisalud Perspectiva Financiera

Objetivo	Indicadores	Meta	Responsable	Acción estratégica
Efectuar presupuesto de ventas de la Granja	Cumplimiento de presupuesto	10%	Administrador Gerente	Determinar los costos de producción (kilo de pollo orgánico) de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud
Optimar la rentabilidad de la Granja	Beneficio operativo bruto	20%	Administrador, Contador	Contar con recursos económicos para tecnificación y mejora de la granja
Reducir cartera	Días deuda del cliente	10%	Gerente	Definir políticas de cartera

Nota. Resultado de la investigación, sobre la perspectiva financiera de Nutrisalud *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 13

Perspectiva Clientes.

Problemática	Causa	Efecto
Falta de canales electrónicos como página Web	No todos los productores avícolas poseen los conocimientos necesarios para crear y mantener una página web.	Sin una página web, la granja es menos visible para los clientes potenciales, lo que dificulta llegar a nuevos mercados.
Calidad del producto	Gestión deficiente en la producción, manejo inadecuado de las aves, uso de alimentos de baja calidad o presencia de enfermedades pueden afectar la calidad de la carne o los huevos	Pérdida de confianza de los clientes, disminución de las ventas y retorno de productos.
Seguridad alimentaria	Ausencia de calidad y seguridad alimentaria, incumplimiento de las normas sanitarias generan riesgos en la salud de los consumidores.	Contagio de enfermedades transmitidas por ingesta de alimentos, daño a la granja y producción de aves
Bienestar animal	Prácticas de manejo inadecuadas, hacinamiento, uso de medicamentos de forma indiscriminada generan estrés en las aves y afectación en los consumidores.	Boycotts de consumidores, pérdida de clientes y dificultades para acceder a ciertos mercados.
Precio	Altos costos de producción, intermediarios en la cadena de distribución o falta de negociación de precios con los proveedores pueden resultar en precios elevados para el consumidor.	Pérdida de competitividad frente a otros productos, disminución de las ventas y búsqueda de alternativas más económicas por parte de los consumidores.

Posicionamiento del producto a nivel nacional	La globalización ha hecho que los mercados sean más competitivos, lo que obliga a las empresas a pensar en estrategias a gran escala.	Los consumidores que se identifican con una marca son más propensos a repetir la compra y a recomendarla a otros.
---	---	---

Nota. Resultado de la investigación, sobre la perspectiva de los clientes *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 14

CMI Granja Nutrisalud, Clientes

Objetivo	Indicadores	Meta	Responsable	Acción estratégica
Incrementar ventas locales e incursionar en mercados Nacionales	Ventas nacionales	15%	Director de ventas	Liderar alianzas con almacenes de cadena o posibles comercializadores del producto.
Cumplir con el Crecimiento proyectado en Kg	Crecimiento en Kilogramos	15%	Director de ventas	Desarrollar nuevos canales de distribución

Nota. Resultado de la investigación, sobre la perspectiva de los clientes *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 15*Perspectiva Procesos*

Problemática	Causa	Efecto
Comercialización del producto y sus ventas	Identificar las causas de una baja en las ventas, problemas de calidad en un producto o retrasos en la producción.	Baja demanda, la granja, reducir producción ajustándose a la demanda.
Métodos de trabajo en la granja	Procesos ineficientes, falta de estandarización.	Procesos no optimizados pueden llevar a que las tareas duren más de lo necesario, lo que reduce la cantidad de producto final.

Nota. Resultado de la investigación, con la perspectiva de procesos. *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 16*CMI Granja Nutrisalud, Procesos*

Objetivo	Indicadores	Meta	Responsable	Acción estratégica
Conservar producción orgánica	Ley 101 1993)	30%	Profesional Agropecuario	Obtener la certificación de Buenas Prácticas Avícolas y producción Orgánica
Ser autosuficiente brindar giras educativas	Implementación de granja autosuficiente	15% primer año	Profesional Agropecuario	Ejecutar plan de acción Investigación y tecnificación

Innovar en productos (Abonos Orgánicos)	Nuevos productos.	1	Profesional Agropecuario	Innovar en productos.
---	-------------------	---	--------------------------	-----------------------

Nota. Resultado de la investigación, sobre la perspectiva de los procesos. *Fuente.* Elaboración propia

Tabla 17

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Problemática	Causa	Efecto
Falta de conocimiento en manejo técnico de avicultura.	Los programas de capacitación pueden no estar alineados con las necesidades reales de los empleados.	Los empleados con brechas de conocimiento o habilidades pueden tener un desempeño inferior al esperado.
Poca Cultura organizacional.	Un ambiente de trabajo que no fomenta el aprendizaje y el crecimiento puede desmotivar a los empleados.	Los empleados desmotivados contar con oportunidades de crecimiento y capacitación.
Poca retroalimentación.	Los empleados pueden no recibir retroalimentación sobre su desempeño, lo que impide que identifiquen áreas de mejora.	Programas de incentivos donde el empleado se sienta valorado contribuyendo al éxito de la granja.

Falta de innovación.	Poca motivación al aprendizaje disminuye capacidades en los trabajadores de la granja.	En un mercado más exigente, la granja que no innovan se queda atrás. La competencia constante obliga a adaptarse y ofrecer productos o servicios novedosos.
----------------------	--	---

Nota. Resultado de la investigación, de la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo *Fuente.*

Elaboración propia.

Tabla 18

CMI Granja Nutrisalud, Aprendizaje y Desarrollo

Objetivo	Indicadores	Meta	Responsable	Acción estratégica
satisfacción empleados.	Satisfacción de personal de trabajo.	20%	Profesional agropecuario.	Encuesta de satisfacción de empleados, reuniones periódicas.
capacitación personal de trabajo.	Plan de capacitación.	30%	Administrativo.	Medir conocimientos previos y adquiridos.
Diseñar estrategias de crecimiento personal de trabajo	Estudio Incremento salarial.	10%	Administrativo.	Plan de crecimiento.

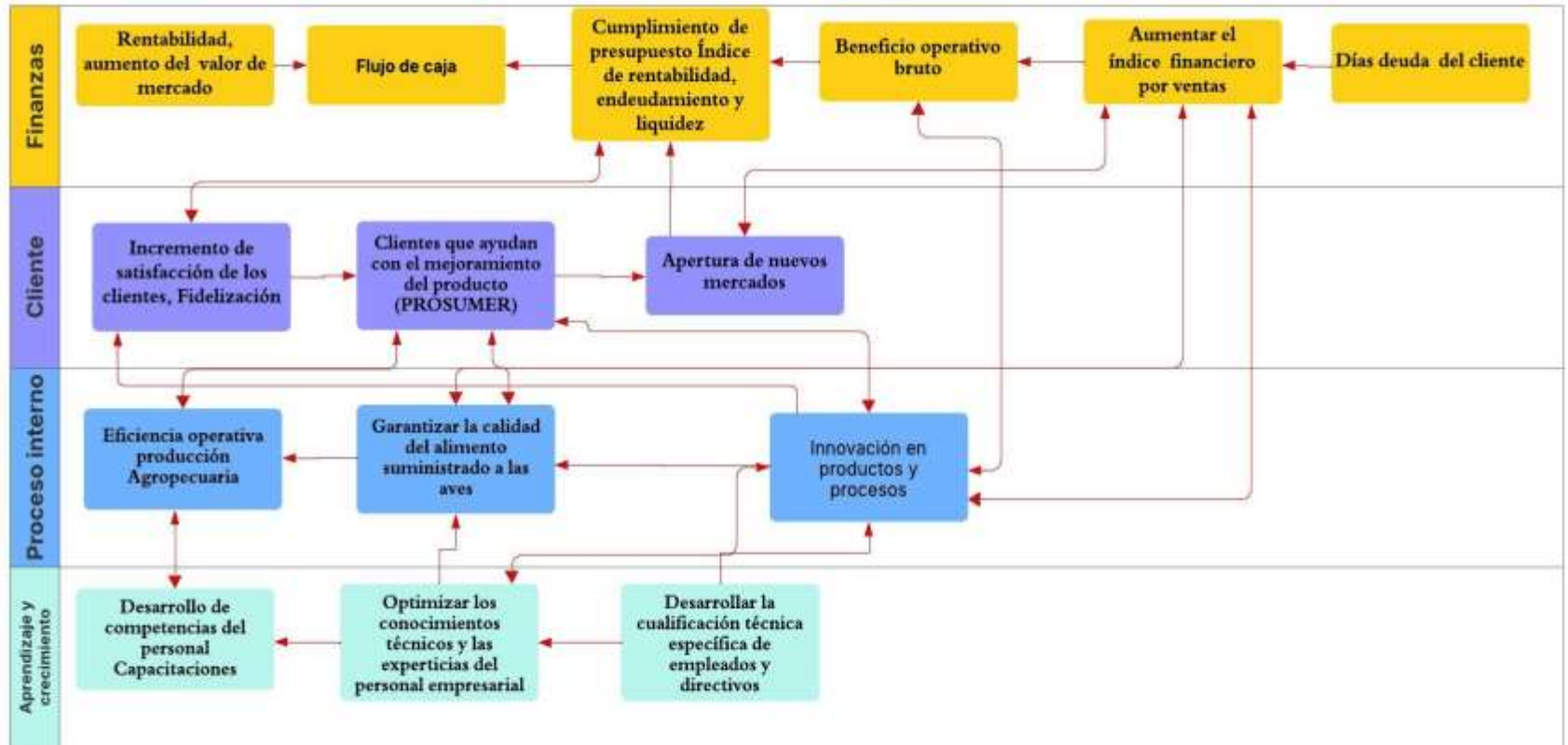
Nota. Resultado de la investigación, de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo. *Fuente.*

Elaboración propia

Mapa Estratégico Balanced Scorecard

Figura 32

Mapa Estratégico Balanced Scorecard



Nota. Mapa Estratégico como resultado de la investigación Fuente. Elaboración propia (Lopez, 2025)

Estrategias Empresariales

Costos. Adecuar sistemas de costos donde se permita observar los costos de producción por ave, considerando factores como alimentación, medicación, mano de obra y energía, costo - inversión, que brinde un valor real de las aves, y el precio del mercado local.

Mejores precios con proveedores de alimentos y medicamentos, sin afectar la calidad de los productos.

De servicio. Realizar encuestas a clientes (restaurantes, supermercados, consumidores finales) para identificar sus necesidades y expectativas en cuanto a calidad, frescura y variedad de productos avícolas; implementar programas de fidelización para clientes mayoristas y minoristas, ofreciendo descuentos y beneficios exclusivos.

De capital. Invertir en la mejora de las instalaciones, como galpones más tecnificados, equipos de refrigeración y sistemas de manejo de residuos; evaluar la capacidad de producción, considerando la necesidad del mercado y la disponibilidad de recursos.

De infraestructura. Construir o ampliar una planta de procesamiento para valorizar los subproductos avícolas y ofrecer productos con valor agregado (harina de carne, huesos molidos); Equipar un laboratorio en el análisis de los productos en cumplimiento de los modelos sanitarios.

Gerencial y Recurso Humano. Capacitación para el personal en prácticas de bienestar animal, manejo de aves y bioseguridad; Obtener certificaciones de calidad como HACCP o ISO 22000 en inocuidad de los productos para acceder a nuevos mercados, como también es

necesaria la certificación orgánica de productos avícolas otorgada por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) (Agropecuario, 2014).

Producto

Calidad. Lograr certificaciones como la de producción orgánica (ICA), bienestar animal (por ejemplo, Humane Certified) y seguridad alimentaria (HACCP) garantizando calidad y seguridad de los productos avícolas; Promover uso razas avícolas autóctonas por su adaptación al entorno, sabor característico y valor agregado en ciertos mercados, utilizando alimentos orgánicos libres de antibióticos y hormonas mejorando la calidad de los productos avícolas.

Mercado. Identificar nichos de mercado específicos como restaurantes de alta cocina, tiendas especializadas en productos orgánicos y consumidores preocupados por el bienestar animal; diversificar los canales de distribución, incluyendo ventas directas al consumidor, supermercados, restaurantes y mercados locales, explorar mercados internacionales con alta demanda de productos avícolas de calidad, como Europa, Estados Unidos y Asia.

Empaque. Utilizar empaques biodegradables o reciclables para reflejar los valores de sostenibilidad en la imagen de la marca, incluir en el etiquetado información detallada sobre la raza del ave, el sistema de producción, la alimentación y las certificaciones obtenidas; crear marcas específicas para diferentes segmentos de mercado o productos, como huevos camperos, pollos de corral o productos orgánicos.

Diferenciación. Ofrecer una amplia variedad de productos avícolas, como diferentes cortes de carne, huevos de distintas razas y productos procesados; desarrollar productos con valor agregado, como pollos de engorde con sabores especiales o huevos enriquecidos con

nutrientes, contar las historias de las granjas y los productores para generar un vínculo emocional con los consumidores.

Ofrecer huevos de gallinas criadas al aire libre, con diferentes colores de yema y sabores distintivos, destacando la alimentación orgánica y el bienestar animal; comercializar cortes de pollo de razas autóctonas, criados en sistemas extensivos y alimentados con granos orgánicos, resaltando la calidad y el sabor superior, desarrollar productos como salchichas artesanales, hamburguesas de pollo orgánico y nuggets sin aditivos artificiales.

Construir una sólida reputación a través de relaciones públicas, participando en ferias y eventos relacionados con la alimentación saludable y sostenible; iniciar marketing digital, llegando a un mercado más amplio; colaborar con chefs, restaurantes y tiendas especializadas para promocionar los productos avícolas y generar nuevas oportunidades de negocio.

Dirigidas al Mercado

Segmentación de mercado. Enfocarse en restaurantes que buscan ingredientes de alta calidad y origen conocido para ofrecer a sus clientes experiencias culinarias diferenciadas; distribuir productos avícolas en tiendas especializadas en alimentos orgánicos y saludables, así como en tiendas gourmet, vender directamente al consumidor a través de canales online, mercados locales y ferias.

Cultura de negocio. Fidelizar clientes, generando confianza y calidad de los productos, adaptándolos a las necesidades del cliente.

Canales de distribución. Distribuir productos a mayoristas que abastecen a supermercados y restaurantes; asociarse con cooperativas de productores para aumentar el volumen de ventas y acceder a nuevos mercados.

Precios. Establecer precios premium para productos con características diferenciadas, como razas autóctonas, alimentación orgánica y bienestar animal; comunicar claramente el valor agregado de los productos para justificar los precios más altos.

Promoción. Participar en ferias y eventos del sector alimentario para dar a conocer los productos y establecer contactos con potenciales clientes; puntos de venta y eventos para que puedan probar los productos y conocer sus beneficios, colaborar con influencers del mundo gastronómico y de la salud para promocionar los productos.

Empaque. Crear marcas específicas para diferentes segmentos de mercado o productos, como huevos camperos, pollos de corral o productos orgánicos; utilizar diseños modernos y atractivos que destaquen los productos.

Distribución. Vender directamente al consumidor a través de canales online y mercados locales; ofrecer la opción de venta a granel para restaurantes y tiendas especializadas.

Matriz FODA

Tabla 19

Análisis FODA granja familiar orgánica nutrisalud

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
Producción orgánica. Conocimiento de las cadenas de suministro locales y cumpliendo estándares de consumidores. Compromiso y sostenibilidad. Potencial de crecimiento en el mercado orgánico. Valores alineados con las tendencias del mercado. Implementación de un sistema de alimentación innovador con forrajes orgánicos de la granja. Ubicación geográfica, favorable para ingreso y saludes de productos e insumos. Instalaciones de la granja propio. Insumos de fácil consecución. Calidad del producto Clima laboral.	Creciente demanda de mercados orgánicos. Posibilidad de diversificar productos y canales de distribución. Mercado en expansión con gran potencial. Fortalecimiento de la credibilidad, nuevos mercados. Diversificación de oferta mejores ingresos. Alianzas en mercados nacionales. Gremio avícola organizado. Cadena productiva definida en pro de clientes y proveedores. Capacidad de innovación.
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
No contar con un modelo organizacional establecido Crecimiento acelerado y poco planificado. Dificultad para coordinar y escalar operaciones.	Competencia creciente, Variaciones regulatorias y de precios de insumos. Adaptación a nuevas normas y requisitos. Impacto en los costos de producción Enfermedades de las aves

Limitaciones en la eficiencia y adaptación a cambio.	Competencia de otras empresas, más tecnificadas.
Riesgo de no tomar decisiones estratégicas basadas en información financiera sólida. No contar con certificación de Buenas practicas	El incremento de consumo de Aves orgánicas
Poco acompañamiento en proceso productivo.	Participación en ferias campesinas y nacionales.
No contar con estrategias de marketing que posicione el producto.	Fidelización de nuevos clientes
Falta comunicación entre el Gerente y empleados.	Modernización y tecnificación de la infraestructura de producción.
Falta de capacitación y aprendizaje, pueden llegar a estancarse en sus roles, y limitar su potencial y el de la granja.	
Costos elevando en su tecnificación.	
Falta organización en el esquema de distribución del producto orgánico.	

Nota. Resultado de la investigación, del análisis FODA. *Fuente.* Elaboración propia

Análisis PESTEL de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud

Tabla 20

Análisis PESTEL de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud

Factor	Análisis	Impacto en la empresa
Político	Regulaciones gubernamentales sobre producción avícola orgánica	Positivo si fomentan la producción avícola orgánica, Negativo si imponen restricciones
Económico	Crecimiento económico	Positivo si aumenta el poder adquisitivo de los consumidores de aves orgánicas, negativo si disminuye
Social	Mayor conciencia en el consumo de carne de aves orgánicas	Positivo, ya que aumenta la demanda consumo de carne de aves orgánicas
Tecnológico	Innovación en técnicas de producción de avicultura orgánica	Positivo si permite mejorar la eficiencia y reducir costos
Ambiental	Cambio climático	Puede afectar la producción y disponibilidad de plantas forrajeras para su alimentación
Legal	Leyes de etiquetado de alimentos	Positivo si facilita la identificación de productos orgánicos, negativo si impone requisitos costosos

Nota. Resultado de la investigación, del análisis PESTEL. *Fuente.* Elaboración propia

Matriz EFE

Tabla 21

Evaluación de Factores Externos

Oportunidad	Valor	Calificación	ponderado
Creciente demanda de consumo de aves orgánicas	0.25	4	1
Posibilidad de transformar productos y canales de comercialización	0.2	3	0.6
Mercado nacional con gran potencial	0.20	4	0.6
Fortalecimiento en posicionamiento y acceso a nuevos mercados	0.1	3	0.3
Tendencias favorables en el mercado	0.1	4	0.4
Fuerte y organizado gremio avícola	0.05	2	0.1
Cadena productiva de avicultura orgánica definida	0.05	2	0.1
Capacidad de innovación	0.05	3	0.15
Total	1		3.3

Amenazas	Valor	Calificación	ponderado
Competencia en el mercado	0.2	2	0.4
Adaptación a nuevas normas y requisitos.	0.15	2	0.3

Impacto en los costos de producción	0.25	1	0.25
Enfermedades avícolas	0.15	1	0.15
Alta competencia ya consolidada	0.1	1	0.1
Competencia con empresas grandes	0.1	1	0.1
Total	1		1.3

Nota. como resultado de la investigación. Puntuación total de la matriz EFE: 3.30

(Oportunidades) - 1.30 (Amenazas) = 2.00 *Fuente.* Elaboración propia

Teniendo como resultado en la ponderación de la información con un total de 3.30, en las oportunidades, nos muestra que el entorno externo presenta una perspectiva favorable para el crecimiento de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud, teniendo a favor el creciente consumo de productos orgánicos como es el consumo de carne de aves, llegando así a diferentes mercados llevando así a un impulso positivo en el crecimiento y el éxito de. La creciente demanda de productos orgánicos, la expansión del mercado y las tendencias positivas son factores clave que pueden impulsar el éxito de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud, se recomienda generar estrategias que permitan aprovechar los efectos de la demanda y del consumo de carne de aves, producidas de forma orgánica y expansión en el mercado nacional.

En la ponderación de las amenazas con un resultado de 1.30 se propone realizar un análisis donde sabemos que en el mundo se vive con grandes desafíos, también se sabe que estos no son determinantes en la competencia, los cambios en las normas, variaciones en precios de insumos en los precios, son factores a los que la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud debe

prestar atención y desarrollar estrategias que mitiguen y afecten su funcionamiento, es necesario implementar estrategias que minimicen el impacto de amenazas como la competencia y las fluctuaciones en los precios.

Matriz EFI

Tabla 22

Evaluación de Factores Internos

Fortalezas	Valor	Calificación	Ponderado
Producción de aves orgánica	0.15	4	0.6
Conocimiento de las cadenas de suministro locales y las preferencias de los consumidores	0.1	3	0.3
Compromiso con la sostenibilidad	0.1	3	0.3
Potencial de crecimiento en el mercado orgánico	0.05	4	0.2
Valores alineados con las tendencias del mercado	0.05	3	0.15
Sistema de alimentación innovador con forrajes orgánicos de la granja	0.1	4	0.4
Buena ubicación geográfica	0.05	3	0.15
Instalaciones propias de la granja	0.05	3	0.15
Experiencia en producción avícola	0.05	3	0.15
Fácil consecución de insumos	0.05	3	0.15

Calidad del producto y servicio	0.1	4	0.4
Clima laboral	0.05	3	0.15
Total	1		3.15

Debilidades	Valor	Calificación	Ponderado
Falta de un modelo organizacional establecido	0.15	1	0.15
Crecimiento acelerado y poco planificado	0.1	1	0.1
Dificultad para coordinar y escalar operaciones	0.1	1	0.1
Limitaciones en la eficiencia y adaptación a cambio	0.05	2	0.1
Riesgo de no tomar decisiones estratégicas basadas en información financiera sólida	0.05	1	0.05
Falta de certificación de Buenas Prácticas	0.1	1	0.1
Poco acompañamiento en proceso productivo	0.1	1	0.1
Falta de estrategias de mercadeo y marketing	0.15	1	0.15

Falta comunicación entre el Gerente y empleados.	0.05	1	0.05
Actividades y procesos muy manuales	0.05	1	0.05
Falta de capacitación y aprendizaje	0.05	1	0.05
Elevada inversión inicial para nuevas unidades de producción	0.05	1	0.05
Falta organización en el esquema de distribución del producto orgánico	0.05	1	0.05
Total	1		1.05

Nota. Resultado de la investigación, Puntuación total de la matriz EFI: 3.15 (Fortalezas) - 1.05 (Debilidades) = 2.10. *Fuente.* Elaboración propia

Teniendo como resultado en la ponderación de la información de las fortalezas con un total de 3.15, llegando a mostrar que la Granja se encuentra solida en recursos y capacidades internas, teniendo a favor las estrategias La producción orgánica, el sistema de alimentación innovador y logrando así factores la diferenciación del producto son factores importantes que logran el éxito de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud, es indispensable generar estrategias donde se logre incrementar las fortalezas, llegando así a posicionarse en el mercado y ser competencia, aprovechando producción orgánica, el sistema de alimentación innovador y la diferenciación del producto.

En la ponderación del factor de debilidades con n En la ponderación del factor de debilidades con un resultado de 1.05, mostrando que tiene áreas de mejora, pero que en el

análisis detallado no son críticas, es indispensable un modelo organizacional, las estrategias de marketing, indispensable contratar consultores externos o buscar alianzas estratégicas para fortalecer estas áreas como la falta de capacitación son factores indispensables donde Nutrisalud debe desarrollar estrategias para mejorar y lograr sus objetivos.

Presupuesto.

Descripción del presupuesto en detalle del recurso humano participante en el proyecto

Ítem	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Personal				
	Encuestadores	1	\$50000	\$50.000
Materiales				
	Impresión de encuestas	50	\$500	\$25.000
	Otros materiales (lapiceros, etc.)			\$20.000
Transporte				
	Visita Granja	4	\$50.000/día	\$200.000
	Visita plaza de mercado 7 de agosto	2	\$20.000/día	\$40.000
Capacitación				
	Taller uso CMI	1	\$50.000	\$50.000
Recolección de Datos				
	Refrigerios para encuestados	55	\$5.000/refrigerio	\$275.000
Imprevistos				
	10% del total			\$70.000
TOTAL				\$730.000

Nota. Como resultado de la investigación. *Fuente.* Elaboración propia

Conclusiones.

Realizar una revisión bibliográfica integral sobre la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) teniendo en cuenta las características de una granja agropecuaria.

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) se convierte en una estrategia fundamental para mejorar la gestión, monitoreo y el rendimiento de la Granja Familiar Orgánica Nutrisalud. A través de los (KPIs), el CMI se consolida como una herramienta indispensable en la gestión estratégica, que permitirá alinear los objetivos de la granja y medir su progreso de manera más efectiva.

En el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) ha revelado que, si bien la granja Nutrisalud cuenta con un enfoque orgánico bien estructurado, enfrenta debilidades en la diversificación de cultivos. Además, se identificaron amenazas en el entorno, lo que subraya la necesidad de una planificación estratégica que ayude a minimizar su impacto.

En el análisis realizado a la granja Nutrisalud se evaluó su realidad organizacional. Este estudio detalla sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), e identifica los factores externos que influyen en su desempeño empresarial.

Al definir los indicadores clave de desempeño (KPIs), se facilita el seguimiento y la evaluación del direccionamiento estratégico de la granja. Estos indicadores permiten medir áreas críticas como la producción, la eficiencia, la rentabilidad, la calidad y la sostenibilidad empresarial para así llegar a lograr una visión más clara del estado y su funcionamiento.

Es indispensable iniciar e implementar una certificación orgánica, que permitirá a la Granja Nutrisalud mejorar sus canales de comercialización, mercado y se identifica como un

requisito clave para ingresar a nuevos mercados y mejorar los precios de los productos o servicios.

Es indispensable adoptar nuevas tecnologías innovadoras que realice producciones orgánicas e investigue, para el aplique nuevas alternativas que las mantenga más competitivas en un mercado que constantemente genera cambios, aumentando la eficiencia, producción y en el manejo de la información de la granja.

Una de las mejores prácticas aplicadas en la granja de Nutrisalud es la producción de biofertilizantes y pesticidas naturales siendo uno de los más atractivos convirtiéndose en prácticas amigables con el medio ambiente y con uso mínimo de los agroquímicos.

Con la vinculación del Balanced Scorecard se logra implementar estrategia con la granja Nutrisalud, permitiendo una mejor alineación de objetivos y acciones, para su beneficio, es indispensable realizar seguimiento a los indicadores para evaluar el desempeño y realizar ajustes necesarios.

En este proyecto aplicado se sugiere definir y entender al público objetivo, siendo clave para un marketing exitoso y aumentar las ventas, optimizando producción, el acceso a insumos y la comercialización de productos, tales como producción de huevos orgánicos, abonos orgánicos y cultivos orgánicos puede aumentar los ingresos para la Granja Nutrisalud.

Es necesario analizar la cadena de valor mejorando la eficiencia de las operaciones productivas, esto incluye corregir cualquier cuello de botella, que pueda existir y generar alianzas estratégicas que permitan un mejor posicionamiento en el mercado.

La teoría clásica de Henry Mintzberg nos brinda una estructura la organización, mejorando los procesos internos y ajustando índices y responsabilidades, teniendo un método de

monitoreo y evaluación continua de los procesos para así por medio de los resultados generar ajustes proactivos en la gestión de la granja Nutrisalud.

Es necesario que la comunidad, trabajadores, asociados y cliente se involucren en la investigación, gracias a su participación se logró identificar una visión holística del rendimiento actual y áreas de mejora, teniendo como una de las grandes falencias identificadas fue la necesidad de capacitaciones continuas para el personal, permitiendo mejorar sus competencias y rendimiento laboral.

Recomendaciones.

Con la encuesta realizada en la granja Nutrisalud y los actores involucrados, se observa que la comunidad valora positivamente las prácticas sostenibles implementadas en la granja.

Con el análisis FODA, se resalta su enfoque orgánico, teniendo que mejorarlo en su diversificación de cultivos, teniendo que ajustarlos como parte de sus estrategias, en las regulaciones ambientales.

Con la implementación de un CMI, mejoraran las estrategias y el seguimiento de indicadores clave, permitiendo supervisar y medir el desempeño de la granja en distintas áreas clave, y alinear objetivos y medir su desempeño.

En esta investigación se evidencia que existe escasez de estudios sobre el CMI en granjas avícolas orgánicas, es indispensable empezar aplicarlo no solo en Nutrisalud si no en las demás granjas que necesiten de su implementación.

Es indispensable iniciar el proceso de certificación orgánica porque mejora la producción y expandirse a nuevos territorios comerciales y potenciar el atractivo de los productos brindados por Nutrisalud.

Adoptar tecnologías innovadoras como sistemas de riego automatizados minimizando así el uso de los recursos hídricos.

Iniciar campañas de producción de biofertilizantes y pesticidas naturales para mantener la sostenibilidad ambiental en la región y el sector agropecuario.

Implementar talleres y cursos sobre alimentación saludable, prácticas agrícolas sostenibles y gestión de recursos y los beneficios de los productos orgánicos.

Implementar sistemas de entrega a domicilio, y medios de pago, mejorando así, estrategias de fidelización y beneficio para los clientes siendo uno de los principales hallazgos encontrados a la hora de adquirir recursos.

Mejorar las estrategias de comunicación con los clientes, la calidad del producto, identificando fidelización y la buena imagen de la granja Nutrisalud.

Utilizar estrategias como encuestas, entrevistas a clientes y consumidores con el fin de obtener retroalimentación sobre productos y servicios, e invertir en marketing para aumentar la visibilidad de la granja y atraer a más clientes.

Implementar charlas, curso de competencias de buenas prácticas agrícolas que permitan adquirir mejores conocimientos y estrategias que permitan mejorar sus prácticas agropecuarias.

Realizar sistemas de información clave para la toma de decisiones, teniendo como referencia los datos estadísticos que mejoren su gestión operativa, evaluando los resultados de las estrategias implementadas para aplicar ajustes que sean necesarios.

Motivar la intervención de la comunidad, trabajadores y asociados en toma de decisiones de la granja, al igual que implementar programas de incentivos donde se premien a los trabajadores más capacitados y que cumplan las metas trazadas, como como días adicionales de vacaciones y flexibilidad laboral, generando satisfacción y motivación a los empleados.

Generar plan de trabajo de capacitación, en cursos, talleres capacitaciones y estudios que permitan mejorar los procesos de la granja y sus trabajadores e involucrados.

Como estrategia la granja Nutrisalud debe iniciar con la búsqueda de alianzas con organizaciones que se encuentren en la vereda, regionales nacionales e internacionales que

participen con las mismas practicas orgánicas, y generar investigaciones con colegios o universidades que le brinden mejores prácticas y nuevas tecnologías que minimicen la contaminación ambiental y fortalecer la innovación, la producción de abonos orgánicos, la agricultura orgánica y alimentación más orgánica y sana para el logro de su sostenibilidad empresarial y de los ODS

Capacitar a trabajadores e interesados para la implementación de un plan de verificación de indicadores que sean medibles sobre el proceso de que lleva la ejecución de cada uno de los ODS.

Generar una producción constante de alimentos sanos e implementar estrategias de distribución para poblaciones vulnerables, aportando seguridad alimentaria en la comunidad y actores interesados

Establecer un programa activo sobre el consumo de agua, con estrategias claras de minimización de la contaminación y el mal uso del agua que utiliza la granja Nutrisalud y dándole un buen uso aplicando la reutilización de agua de lluvia y de los desechos generados de las prácticas que realice la granja y que no generen una alta contaminación de este recurso y de los desechos generados en sus prácticas ayudando así a conservar el suelo y la biodiversidad,

Iniciar certificación de buenas prácticas agrícolas, y producción de aves de corral, basado en sus prácticas sostenibles que aporten a la economía circular y a la disminución de riesgos de cambio climático, cumpliendo su compromiso con los ODS para el 2030, llegando a ser un referente en el uso y las practicas orgánicas de la region del Meta, y su sostenibilidad empresarial.

Reflexiones Finales de la Maestrante al Trabajo y la Empresa

Compromiso de nutrisalud con la agenda 2030 y los ODS

En el presente trabajo de investigación donde se implementará un CMI, en su modelo organizacional de la Granja Familiar Orgánica, en mi análisis, concluyo que la granja se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. (desarrollo, 2015)

ODS 1 Fin de la Pobreza. Generar empleo con salarios dignos y ambientes adecuados de contratación, de esta forma nutrisalud contribuye con los miembros de la vereda de Quebrada Colorada a disminuir la pobreza local, teniendo ingresos estables, mejorando su calidad de vida de sus trabajadores.

ODS 2 Hambre Cero. Poner fin al hambre, por medio de estrategias que permitan sostener la seguridad alimentaria, mejorando la nutrición de las personas fortaleciendo el uso de la agricultura sostenible, por medio de la iniciativa con que cuenta este proyecto de producir alimentos orgánicos, nutritivos, accesibles, mejorando la seguridad alimentaria local y garantizando la producción sostenible a largo plazo.

ODS 3 Salud y Bienestar. Garantiza personas más sanas, promoviendo el bienestar de las personas sin importar su edad, lográndolo con este proyecto alimentos orgánicos y saludables, mejorando la nutrición, salud, promoción de consumo de productos en la región y mejorando el estilo de vida saludable.

ODS 5 Igualdad de Género. Centrado en el empoderamiento de las mujeres, llevando así a la granja, una participación activa de mujeres en su producción agropecuaria, apoyando la

igualdad de oportunidades y salariales con condiciones justas, libres de violencia, seguridad alimentaria y su sostenibilidad ambiental.

ODS 6 Agua Limpia y Saneamiento. Garantiza la gestión sostenible del agua, aportándole a la granja la estrategia de implementar un sistema de riego eficiente, proteger las fuentes de agua de la vereda, y logrando prácticas agrícolas que permitan conservar el agua, y minimizando la contaminación de esta misma en sus prácticas diarias siendo así para Nutrisalud un reto al adoptar prácticas que permitan minimizar el uso de agua y previniendo su contaminación, para así preservar el recurso de agua que es vital para la comunidad y el mundo.

ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Promueve el crecimiento económico, sostenible, productivo, y decente para todos los trabajadores de la granja, genera empleo digno garantizando contratación para los miembros de la vereda, con salarios justos y condiciones laborales adecuadas, llegando así a establecer una granja sostenible y contribuir con el crecimiento económico de la comunidad, la vereda y los interesados como la familia de los trabajadores y personal involucrado con la granja.

ODS 12 Producción y Consumo Responsables. Garantiza producción sostenible, utilizando como prácticas diarias la transformación de abonos orgánicos, reduciendo el uso de agroquímicos, logrando productos más limpios, minimizando la contaminación ambiental, y la huella de carbono.

ODS 15 Vida de Ecosistemas Terrestres. Promueve el uso razonable de los ecosistemas terrestres, minimizando la degradación de tierras y la biodiversidad, llevando así a mejorar la salud del suelo y el ecosistema local.

ODS 17 Alianzas Para Lograr los Objetivos. Lograr alianzas asociaciones y entidades que apoyen sus prácticas limpias, que permitan transmitir conocimientos y prácticas sostenibles, pero también logrando fortalecer su posicionamiento en el mercado y en sector agropecuario, es importante generar alianzas con organizaciones como las escuelas y salud teniendo acceso a alimentación sana y consumo responsable, siendo un suministro sostenible que promueva el consumo de productos limpios u orgánicos. (Agricultura, 2015)

Sostenibilidad Empresarial

Existe una gran preocupación por los productos de alto consumo que se ve en el mercado, como los derivados cárnicos, teniendo como reto para la granja, mostrar un compromiso con la sostenibilidad, lealtad hacia sus consumidores, brindándole confianza por encontrar una empresa comprometida, llegando así a mejorar su imagen, su relación con proveedores, comunidad de la vereda y los futuros interesados, en los productos de la granja Nutrisalud.

Al implementar prácticas sostenibles, como el uso eficiente de agua, energía, elaboración de abonos orgánicos, reciclaje promoviendo prácticas autosostenibles en la elaboración de sus productos, minimizando vectores de plagas y enfermedades, se logra reducir los costos operativos, promoviendo la innovación y eficiencia.

Nutrisalud cuenta con un valor agregado, en la producción de aves orgánicas y mercados verdes, teniendo un plus al ofrecer estos productos orgánicos, sumando a el interés con que cuentan para invertir en estos proyectos sostenibles, mejorando las fuentes de financiamiento por su compromiso con la sostenibilidad ambiental y empresarial, siendo competitiva en el mercado de la region y teniendo como meta lograr un mercado nacional e internacional.

Se contribuye con la seguridad alimentaria y el desarrollo económico de la vereda, alineándose a los ODS, aportando un futuro más sostenible, minimizando el impacto al medio ambiente y las futuras generaciones, convirtiéndose en una responsabilidad ética, social y ambiental en beneficio de la granja.

Nutrisalud, realizan transformación de desechos generados desde la granja, los de cultivo avícola convirtiéndose en compostajes y abonos orgánicos, según la FAO se recalca la necesidad de suelos fértiles que son necesarios para la seguridad alimentaria mundial, debido a prácticas agrícolas insostenibles, convirtiéndose en una necesidad de educar con el cuidado del suelos, clima y medio ambiente, llegando la FAO a promover políticas de gestión sostenible del suelo, enfocadas en mejorar el contenido de carbono y proteger los servicios ecosistémicos (Pilar Román, 2013).

Nutrisalud y la economía circular ofrecen al mundo beneficios en sus procesos productivos, y en el marco de los ODS brinda una alternativa sostenible a largo plazo, reduciendo la cantidad de desechos que son llevados a vertederos, que en su descomposición anaeróbica llega a producir gas metano que afecta directamente el efecto invernadero, llegando así a ser esta práctica un muy importante que ayudara en la disminución en la contaminación, convirtiéndose en un valor agregado, este tipo de empresas son más valoradas por los consumidores e inversionistas abriendo nuevas oportunidades en el mercado y su financiamiento.

El compostaje es un abono que enriquecerse el suelo de nutrientes y materia orgánica, aportando a la fertilidad, retención de agua, minimizando el uso de fertilizantes químicos, permitiendo reducir costos gracias a sus prácticas, fortaleciendo la economía de la granja y el bienestar de la vereda, incrementando la biodiversidad de microorganismos que benefician el suelo, usando la política de economía circular cerrando ciclos, donde los residuos se convierten

en compostaje que es utilizado en la fertilización de los cultivos, que servirán como alimento de las aves, que ayudan a mejorar la calidad de su carne y sus productos.

Beneficios en la Cadena de Valor logrando un plus en los procesos de la granja

nutrisalud. La granja Nutrisalud brindara una producción de compostaje, minimizando el uso de fertilizantes comerciales, disminuyendo costos e impacto ambiental, mejorando la calidad del suelo y su fertilidad convirtiéndose en más productivos y de mejor calidad, produciendo alimentos orgánicos, nutritivos sostenibles, incrementando la economía circular más sostenible y resiliente.

Bibliografía

- (ICA, I. C. (2024). *Metodología para evaluar bienestar animal en aves de corral y de traspatio*.
https://www.ica.gov.co/getattachment/Areas/Pecuaria/Servicios/Inocuidad-en-las-Cadenas-Agroalimentarias/Bienestar-Animal/Metodologia-EBA-Aves-de-Corral_30JL.pdf.aspx?lang=es-CO
- agricultura, F. O. (2024). *Alimentación y agricultura sostenibles*.
<https://www.fao.org/sustainability/es/>
- Agricultura, O. d. (2015). *Agricultura Sostenible*. Una herramienta para fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe:
<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/6dc91118-81ae-49b8-9b58-839f9486ce52/content>
- Agropecuario, I. I. (noviembre de 13 de 2014). *Resolucion 3652 de 2014*. ICA:
<https://fenavi.org/wp-content/uploads/2018/04/RESOLUCION-3652-DE-2014-1.pdf>
- Agudelo, D. A. (2022). *Plan de Negocio para la Producción de Huevos Doña María: Una Granja Avícola de Huevos Orgánicos en el municipio de Toca (Boyacá)*:
<https://repository.usta.edu.co/server/api/core/bitstreams/622d88f5-3164-4c55-b4ea-066af6ba2b5f/content>
- Bohórquez, L. (2011). *Sistemas de control estratégico y organizacional: Críticas y desafíos*. Revista Ciencias Estratégicas, 19(26), 307-322, :
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322415012.pdf>

Bunge, M. (s.f.). *La ciencia su metodo y su filosofia.*

<https://posgrado.unam.mx/musica/lecturas/LecturaIntroduccionInvestigacionMusical/epistemologia/Mario-Bunge-la-Ciencia-su-Metodo-y-Filosofia.pdf>

Campos, E. C. (s.f.). *La ventaja competitiva de Michael Porter (1).* Centro de Innovacion y creatividad empresarial: <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>

Caribe, G. d. (2018). *Desafíos y estrategias para el desarrollo sostenible en américa latina y el caribe.* grupo interagencial de ODS:

<https://unsdg.un.org/sites/default/files/Desaf%C3%ADos-y-Estrategias-para-el-Desarrollo-sostenible-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

CEPAL, F. e. (2021). *Perspectivas de la Agricultura y del Desarrollo Rural en las Américas: una.*

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ec3e9a9f-593e-4c55-85a3-b5eefbeca839/content>

cladera.org Postulacion de Albert S. Humphrey. (2020). *Analisis FODA.* Postulacion de Albert S.

Humphrey: <https://www.cladera.org/foda/foda.php>

Contextoganadero, F. (2016). *Fenavi dio a conocer el mapa avícola de Colombia.*

<https://www.contextoganadero.com/agricultura/fenavi-dio-conocer-el-mapa-avicola-de-colombia>

Corporativa, A. r. (2023). Analisis de producto Sector Avicola. *BMC Bolsa Mercantil de Colombia S.A*, 55.

CORTES, F. F. (DICIEMBRE de 2023). *Análisis de la economía colombiana.* Análisis de la economía colombiana: factores externos, internos e impacto sobre el sector Avicola:

<https://fenavi.org/wp-content/uploads/2024/01/Documento-Avicola-32-Analisis-de-la-economia-colombiana-factores-externos-internos-e-impacto-sobre.pdf>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*.

<https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*”. 9na Edición. México. Pearson Educación. 2003. pp. 5-13-15-56-59-81-159. file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-AnalisisDeTresModelosDePlanificacionEstrategicaBaj-3895231-1.pdf

Desarrollo, P. d. (2025). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Los ODS en Acción :

<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

desarrollo, P. P. (2015). *Los ODS en acción* . Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo:

<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

Diaz, M. A. (2014). *Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia*. Cartagena: Banco de la republica de Colombia.

EVA, F. P. (9 de febrero de 1994). *Ley 117 de 1994*. EVA Gestor Normativo Consulta Ley 117 de 1994: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72573>

FENAVI. (2020). *Fonav*. características FONAV:

<https://fenavi.org/nosotros/fonav/#1519689718533-07f57fae-055f>

GARCÍA-VIDAL, G. (01 de 07 de 2023). *Aproximación a la Estructuración de Pequeñas y*

Medianas Empresas: Un Recorrido Teórico. Approach to the Structuring of Small and

Medium Enterprises: A Theoretical Journey:

<https://www.redalyc.org/journal/6955/695574855007/html/>

Gerald C. Nelson, M. W. (2009). *Cambio Climático El impacto en la agricultura y los costos de adaptación*. Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute. .

GONZÁLEZ, Y. V. (diciembre de 2018). *Estudio de herramientas para la fidelización de clientes en el*. Trabajo Final Para Optar El Título De Gerencia Estratégica de Mercadeo:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/25304/yvgonzalezc.pdf;jsessionid=84E40203D561D56AC7A6A452C187E1F7?sequence=1>

Guerra, P. C. (1996). *Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg*. Universidad de Chile

Asignatura: organizacion y metodos: [https://alvaroeconomia.blog/wp-](https://alvaroeconomia.blog/wp-content/uploads/2010/05/modelo-de-las-organizaciones-henry-mintzberg.pdf)

[content/uploads/2010/05/modelo-de-las-organizaciones-henry-mintzberg.pdf](https://alvaroeconomia.blog/wp-content/uploads/2010/05/modelo-de-las-organizaciones-henry-mintzberg.pdf)

Heisey, P. y. (2001). *FAO De la Revolución Verde a la Revolución Genética*. FAO: FAO Pingali y

Heisey, (2001) De la Revolución Verde a la Revolución Genética

<https://www.fao.org/4/Y5160s/y5160s08.htm>

hipeople. (15 de julio de 2024). *Visión de una empresa*. Visión de la empresa: ¿qué es y cómo

influye?: <https://www.hipeople.io/es/glosario/vision-de-una-empresa>

IVAN, R. J. (2004). *Los KPI son parte clave para el incremento de la competitividad*. Key

Performance Indicators (KPI) :

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf

Johnston, B. F. (1962). *Agricultural Development and Economic Growth*. Cornell University Press .

https://cooperative-individualism.org/johnston-bruce_the-role-of-agriculture-in-economic-development-1961-sep.pdf

Julieth Esperanza, M. L. (14 de enero de 2025). *Organigrama*. Ogranigrama Granja Familiar

Organica Nutrisalud: https://www.canva.com/design/DAGjTkPn9Zs/OoBq--c6dUkFsYkcn6NgQ/edit?utm_content=DAGjTkPn9Zs&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Kaplan, N. &. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. *The Strategy Focused Organization*. (Segunda edición pp. 79-144, 231-274).

Barcelona España: Editorial Gestión 2000 S.A.

Lopez, J. E. (17 de abril de 2025). *Mapa Estrategico Nutrisalud*.

<https://lucid.app/lucidchart/29da6a8c-712f-42fd-b3e3-8a1fd314d186/view>

Maps, G. (11 de 01 de 2025). *Nutrisalud, Granja orgánica. antigua via a Villavicencio -*

Guayabetal. https://www.google.com/maps/@4.2042222,-73.7178574,378m/data=!3m1!1e3?entry=tту&g_ep=EgoyMDI1MDEwOC4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D

Maps, G. (11 de 01 de 2025). *Tu ubicación*. Nutrisalud, Granja orgánica., Antigua Vía Villavicencio

- Guayabetal, Villavicencio, Meta: <https://www.google.com/maps/dir/4.1320448,-73.6100352/Nutrisalud,+Granja+org%C3%A1nica.,+Antigua+V%C3%ADa+Villavicencio+-+Guayabetal,+Villavicencio,+Meta/@4.1596127,-73.7475837,24178m/data=!3m2!1e3!4b1!4m17!1m7!3m6!1s0x8e3e33d085e67175:0xae596b9cb87e8c21!>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural . (1994). *Capítulo 11. Fondo Nacional Avícola.*

<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Decreto-1071-2015/capitulo-11-Fondo-Nacional-Avicola.aspx>

Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las Organizaciones.*

<https://books.google.com.co/books?id=mjOBU2PRoRoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Molina, L. F. (2002). *La avicultura en Colombia.* Bogota: Fenavi – Fonav.

Monroy1, G. V. (Julio - Diciembre de 2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de Educar, vol. 10, núm. 20,* pp. 273-306. Universidad Autónoma del Estado de México.

Moros, J. E. (13 de enero de 2025). *Mapa Estrategico.* Mapa Estrategico Granja Familiar Organica Nutrisalud: <https://view.genially.com/67eb1d3c438bcee6c14f47ee/interactive-content-mapa-estrategico>

Olmos, B. (09 de 11 de 2024). <http://www.scielo.org.bo/scielo.php>.

http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n47/n47_a06.pdf

Olmos, J. A. (mayo de 2021). *Scielo Analitic.* La innovación, un tema recorriendo los caminos de la teoría de la administración: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332021000100006&script=sci_abstract

Ospina, D. (1913). *Repositorio Digital.* Agricultura Colombiana:

file:///C:/Users/PC/Downloads/02_agricultura_colombiana_1913.pdf

- PAIS, G. (2024). *Importancia de la avicultura Colombiana*,. <https://gaspais.com.co/avicultura-y-glp/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20de%20la%20Federaci%C3%B3n,%2C%20y%20.7%25%2C%20respectivamente>.
- Pérez, O. (1 de Julio de 2021). *Balanced scorecard: Las 4 perspectivas y su importancia*. balanced scorecard (BSC): <https://blog.peoplenext.com/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Pilar Román, M. M. (2013). *Manual del compostaje del agricultor Experiencias en America Latina*. FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <https://www.fao.org/4/i3388s/i3388s.pdf>
- Pinzón, F. A. (217). El momento de la avicultura. *Avicultores federacion Nacional de Avicultores de Colombia FENAVI*.
- Quinn, H. M. (1993). *El proceso estrategico conceptos, contextos y casos*. Proceso estrategico Mintzberg: https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf
- Robert S Kaplan, D. P. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Slide1.JPG: <https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>
- Rodríguez2, L. D. (2007). Organización funcional, matricial. En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*.
- Sáenz, J. A. (2022). *Panorama del sector avícola de Colombia: cifras y retos*. Panama: Veterinaria Digital S.A.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico : McGRAW-HILL /
INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Universidades, S. (11 de Diciembre de 2024). *Misión, visión y los valores de una empresa*. Misión,
visión y los valores de una empresa: qué son, ejemplos y cómo definirlos:

<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>

Villavicencio, A. d. (2020 - 2023). *Plan de Desarrollo Villavicencio Cambia Contigo*.

<https://historico.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/ProgramadeGobierno/Plan%20de%20Desarrollo%20Villavicencio%20Cambia%20Contigo%202020%20-%202023.pdf>

Anexos I. Anexo A Encuesta personal administrativo y operativo de la Granja Nutrisalud

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

Implementación de un cuadro de mando integral para la gestión estratégica y el crecimiento sostenible en la granja Nutrisalud, Villavicencio, Meta

Objetivo. Evaluar la eficacia del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la mejora de los procesos de producción y la toma de decisiones en la Granja Nutrisalud, a través de una encuesta aplicada al personal administrativo y operativo

Área. Granja Familiar Orgánica Nutrisalud.

Nombre del encuestado _____

Cargo _____ **Edad** _____

Genero _____ **Nivel de educación** _____

1.1 ¿Cree que la producción avícola orgánica es rentable para la granja?

- Sí, porque los productos orgánicos tienen mayor valor agregado en el mercado. _____
- Sí, porque los costos de producción son menores. _____
- No, porque los costos de certificación son muy altos. _____
- No, porque la demanda de productos orgánicos en la zona es baja. _____

1.2 ¿Principales fuentes de ingresos de la Granja Nutrisalud?

- Venta de productos orgánicos: huevos, pollo, hortalizas, etc. _____
- Venta de abono orgánico. _____
- Venta de semillas certificadas. _____
- Agroturismo. _____

1.3 ¿Se realiza supervisión y control en el plan de trabajo diario de los trabajadores de la Granja Nutrisalud?

- Sí, se realiza supervisión y control de forma regular. _____
- No, no se realiza supervisión y control de forma regular. _____

1.4 ¿Los objetivos de la Granja, están asociados a un indicador y son medibles?

- Sí, los objetivos están claramente definidos y asociados a indicadores medibles. _____
- No, los objetivos no están claramente definidos o no tienen indicadores asociados.

1.5 ¿Ha recibido capacitación sobre producción orgánica en los últimos 12 meses?

- Sí, he recibido capacitación formal (cursos, talleres). _____
- Sí, he asistido a charlas o seminarios. _____
- No he recibido ningún tipo de capacitación. _____

1.6 ¿Qué incentivos adicionales motivarían a los trabajadores a mejorar su desempeño en la producción avícola orgánica?

- Bonificaciones, primas, participación en utilidades. _____
- Desarrollo profesional, Oportunidades de capacitación, ascensos, becas para estudios. _____
- Beneficios sociales, Días adicionales de vacaciones, programas de bienestar. _____
- Flexibilidad, Horarios flexibles, teletrabajo, días libres adicionales. _____

1.7 ¿Qué expectativas tiene con la ejecución de un CIM en la Granja Nutrisalud?

- Mejorar la toma de decisiones, con información más precisa y actualizada _____
- Aumentar la eficiencia de los procesos, Identificando cuellos de botella y áreas de mejora. _____
- Alinear los objetivos de la empresa con las acciones diarias. _____

Nota. Encuesta personal administrativo y operativo de la Granja Nutrisalud *Fuente.*
Elaboración propia

Anexos 2. Encuestas habitantes de la Vereda Quebrada Colorada

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

Implementación de un cuadro de mando integral para la gestión estratégica y el crecimiento sostenible en la granja Nutrisalud, Villavicencio, Meta

Objetivo. Evaluar la eficacia del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la mejora de los procesos de producción y la toma de decisiones en la Granja Nutrisalud, a través de una encuesta aplicada a los habitantes de la Vereda Quebrada Colorada

Área. Habitantes de la Vereda Quebrada Colorada.

Nombre del encuestado _____

Edad _____ **Genero** _____

2.1 ¿Conoce la Granja Nutrisalud y sus productos?

- Sí, conozco la Granja Nutrisalud y sus productos. _____
- No, no conozco la Granja Nutrisalud ni sus productos. _____

2.2 ¿Considera que la Granja Nutrisalud contribuye al desarrollo económico de la comunidad?

- Sí, porque genera empleo en la comunidad. _____
- Sí, porque impulsa la economía local al comprar productos a otros productores. _____
- Sí, porque atrae turismo a la región. _____
- No, porque los beneficios económicos se concentran en unos pocos. _____
- No, porque no genera suficientes empleos. _____

2.3 ¿Cree que las prácticas de la Granja Nutrisalud son respetuosas con el medio ambiente?

- La Granja Nutrisalud es un ejemplo de producción agrícola sostenible. _____
- La Granja Nutrisalud realiza esfuerzos por ser respetuosa con el medio ambiente. _____
- La Granja Nutrisalud podría mejorar sus prácticas ambientales. _____
- No tengo información suficiente para opinar. _____

2.4 ¿Le gustaría participar en actividades dirigidas por la Granja Nutrisalud (talleres, visitas guiadas, etc.)?

- Sí, me gustaría participar en actividades dirigidas por la Granja Nutrisalud. _____
- No, no me gustaría participar en actividades dirigidas por la Granja Nutrisalud. _____

2.5 ¿Creería que la producción orgánica podría mejorar la calidad de vida de los agricultores?

- Mayor calidad de vida. _____
- Mayores ingresos. _____
- Mayor satisfacción personal. _____
- Menor impacto ambiental. _____
- Mayor conexión con la comunidad. _____

2.6 ¿Cree usted que la producción orgánica llegaría a mitigar los efectos del cambio climático?

- Secuestro de carbono: Al mejorar la salud del suelo y aumentar la materia orgánica.

- Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, Al evitar el uso de fertilizantes sintéticos y reducir la mecanización. _____
- Conservación del agua, A través de prácticas como la rotación de cultivos y la agricultura de conservación. _____
- Protección de la biodiversidad, Fomentando ecosistemas saludables y resistentes.

Nota. Encuestas habitantes de la Vereda Quebrada Colorada *Fuente.* Elaboración propia

Anexos 3. Encuesta miembros asociación de campesinos emprendedores

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

Implementación de un cuadro de mando integral para la gestión estratégica y el crecimiento sostenible en la granja Nutrisalud, Villavicencio, Meta

Objetivo. Evaluar la eficacia del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la mejora de los procesos de producción y la toma de decisiones en la Granja Nutrisalud, a través de una encuesta aplicada a los miembros asociación de campesinos emprendedores

Área. Miembros asociación de campesinos emprendedores.

Nombre del encuestado _____

Edad _____ **Genero** _____

3.1 ¿Qué opinión tiene sobre el modelo de producción orgánica de la Granja Nutrisalud?

- Considero que el modelo de producción orgánica de la Granja Nutrisalud es muy bueno. _____
- No considero que el modelo de producción orgánica de la Granja Nutrisalud sea muy bueno. _____

3.2 ¿Considera que la producción orgánica de la Granja Nutrisalud contribuye a la conservación del medio ambiente?

- La Granja Nutrisalud es un ejemplo de producción agrícola sostenible. _____
- La Granja Nutrisalud realiza esfuerzos por ser respetuosa con el medio ambiente. _____
- La Granja Nutrisalud podría mejorar sus prácticas ambientales. _____

3.3 ¿Qué aspectos de la producción orgánica de la Granja Nutrisalud le parecen más innovadores?

- Uso de tecnologías innovadoras, Sistemas de riego automatizados, sensores para monitoreo del suelo, etc. _____
- Desarrollo de nuevas variedades de cultivos orgánicos. _____
- Implementación de sistemas agroforestales. _____
- Producción de biofertilizantes y biopesticidas. _____

3.4 ¿Qué tan importante considera la certificación orgánica en la comercialización de sus productos para la granja?

- La certificación orgánica me permite acceder a nuevos mercados. _____
- La certificación orgánica aumenta el precio de mis productos. _____
- La certificación orgánica es un requisito para exportar mis productos. _____

3.5 ¿Cree que la Granja Nutrisalud para la asociación de campesinos emprendedores ha brindado el apoyo necesario para implementar prácticas orgánicas?

- La Granja Nutrisalud ha proporcionado capacitación técnica. _____
- La Granja Nutrisalud ha facilitado el acceso a insumos orgánicos. _____
- La Granja Nutrisalud ha ayudado en la comercialización de los productos. _____

Nota. Encuesta miembros asociación de campesinos emprendedores *Fuente.* Elaboración propia

Anexos 4. Encuesta para clientes y consumidores

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

Implementación de un cuadro de mando integral para la gestión estratégica y el crecimiento sostenible en la granja Nutrisalud, Villavicencio, Meta

Objetivo. Evaluar la eficacia del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la mejora de los procesos de producción y la toma de decisiones en la Granja Nutrisalud, a través de una encuesta aplicada a los clientes y consumidores

Área. Clientes y consumidores.

Nombre del encuestado _____

Edad _____ **Genero** _____

4.1 ¿Conoce la Granja Nutrisalud y sus productos?

- Soy un cliente frecuente de la Granja Nutrisalud. _____
- Conozco los productos de la Granja Nutrisalud, pero no los he probado. _____
- He escuchado hablar de la Granja Nutrisalud, pero no conozco sus productos en detalle. _____

4.2 ¿Cuál es su opinión sobre la los productos que ha consumido de la granja nutrisalud?

- Los productos orgánicos tienen un sabor más intenso y natural. _____
- Los productos orgánicos son más frescos. _____
- Los productos orgánicos tienen una mejor textura. _____
- No he notado una diferencia significativa en la calidad de los productos orgánicos. _____

4.3 ¿Qué tan buena considera la atención del personal de Nutrisalud?

- El personal ha sido amable y atento. _____
- El personal ha sido eficiente en resolver mis dudas. _____
- El personal ha mostrado conocimiento sobre los productos o servicios. _____
- El personal ha sido proactivo en ofrecer soluciones. _____

4.4 ¿Recomendaría nuestros productos orgánicos a familiares y amigos?

- Sí, porque los productos son de muy buena calidad. _____
- Sí, porque son productos saludables y naturales. _____

- No, porque los precios son demasiado altos. _____
- No, porque no he encontrado una gran diferencia con otros productos. _____

4.5 Tienes alguna sugerencia con respecto algún producto o servicio que quieras mejorar de la Granja Nutrisalud.

- Ampliar la variedad de productos orgánicos. _____
- Mejorar la disponibilidad de productos de temporada. _____
- Ofrecer opciones de entrega a domicilio. _____
- Mejorar la información nutricional de los productos. _____
- Organizar talleres y cursos sobre alimentación saludable. _____

Nota. Encuesta para clientes y consumidores *Fuente.* Elaboración propia