

Comercialización de agricultura sostenible y el nuevo concepto de la herramienta Balanced Scorecard: Caso Supermercado Minimarket Cebú ubicado en Santander de Quilichao, Departamento del Cauca

María Elvira Arboleda Castro

Economista, Magister en economía, Especialista en Mercadeo Corporativo, Docente de Tiempo completo Facultad de Ciencias Empresariales de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, Integrante del Grupo de Investigación GICES; Semillero de investigación SIES Institución Universitaria Antonio José Camacho. Facultad de Ciencias Empresariales, Santiago de Cali, Colombia, marearboleda2011@hotmail.com, marboleda@admon.uniajc.edu.co

César Andrés Aranda Torres

Estudiante Administración de Empresas Institución Universitaria Antonio José Camacho VII, semestre; Semillero de investigación SIES Grupo de Investigación GICES; Institución Universitaria Antonio José, Facultad de Ciencias Empresariales, Santiago de Cali, Colombia. Andresaranda911@gmail.com

Recibido: 10/07/2024 - **Aceptado:** 15/07/2024 - **Publicado:** 02/10/2024

RESUMEN

Realizar la caracterización de un sistema de sostenibilidad y comercialización de productos agropecuarios, es necesario que se considere un proceso clave para ejecutar acciones para evaluar la sustentabilidad en las actividades de tipo Retail; en consecuencia, la aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard (BSC) son necesarios para que formen sus iniciativas con objetivos estratégicos, y que se integren dentro los 17 objetivos del desarrollo sostenible (ODS) que están planteados en la agenda del año 2030, logrando que las regiones sean más inclusivas, seguras y sostenibles.

El objetivo de la propuesta es caracterizar la relación del Balanced Scorecard como herramienta para la sostenibilidad del Supermercado Minimarket Cebú ubicado en el municipio de Santander de Quilichao (Cauca). La Metodología aplicada es descriptiva, correccional y mixta, donde se analizó el impacto que tuvo el Balanced Scorecard y el desarrollo sostenible en un supermercado independiente, enfocado en la comercialización de productos agropecuarios. Se realizó una revisión de la literatura correspondiente a estudios previos de la temática del BSC, los cuales empíricamente permitieron llegar a unas conclusiones específicas. Dentro de los hallazgos se vio la prioridad de construir un mapa estratégico para el Supermercado minimarket Cebú, la cual refleja los objetivos importantes en cada una de las perspectivas del BSC.

De esta manera se pudo concluir que la implementación del BSC en el Supermercado minimarket Cebú, utilizando un mapa estratégico permitió establecer una visión y misión clara a donde se quiere llegar describiendo aquellos objetivos estratégicos que se requiere para el mismo.

Palabras clave: Balanced Scorecard; Gestión Estratégica; Mapa Estratégico; Metodología; Retail.

ABSTRACT

Carrying out the characterization of a sustainability and marketing system for agricultural products is necessary to consider a key process to execute actions to evaluate sustainability in retail activities; consequently, the application of the Balanced Scorecard (BSC) tool is necessary to form their initiatives with strategic objectives, and to be integrated within the 17 sustainable development goals (SDG) that are set out in the 2030 agenda, making the regions more inclusive, safe and sustainable.

The objective of the proposal is: To characterize the relationship of the Balanced Scorecard as a tool for the sustainability of the Cebú Minimarket Supermarket located in the municipality of Santander de Quilichao (Cauca). The applied Methodology is descriptive, corrective and mixed, where the impact of the Balanced Scorecard and sustainable development in an independent supermarket, focused on the marketing of agricultural products, is analyzed. A review of the literature corresponding to previous studies on the BSC topic was carried out, which empirically allowed us to reach specific conclusions. Among the findings, the priority was to build a strategic map for the Cebu Minimarket Supermarket, which reflects the important objectives in each of the BSC perspectives.

In this way, it was possible to conclude that the implementation of the BSC in the Cebu Minimarket Supermarket, using a strategic map, allowed us to establish a clear vision and mission of where we want to go, describing the strategic objectives that are required for it.

Keywords: Balanced Scorecard; Strategic management; Strategic Map; Methodology; Retail.

1. INTRODUCCIÓN

Con la intención de que en el municipio de Santander de Quilichao se forje un comercio de productos cosechados en el campo y que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores, se requiere que se creen mecanismos en los establecimientos de comercio para que se promueva el mercado que se cultiva en el territorio rural de la región. Para ello, se debe impulsar herramientas de planificación que permita que se incentive el consumo de la producción agropecuaria en la zona.

En el municipio de Santander de Quilichao ubicado al norte del departamento del Cauca (Colombia) proliferan negocios cuya actividad consiste en la comercialización de alimentos; como verduras, carnes, abarrotes, etc., generando un progreso sustentable que contribuye al mejoramiento de la economía de la región, además de fomentar un enfoque territorial participativo siendo una zona agropecuaria donde su patrimonio está basada en los cultivos de: caña de azúcar que ocupa el 47,12 %, el café con el 23,55 %, la piña con el 9,73%, la yuca con el 6,79 %, la caña panelera con el 2,78 % y el plátano con el 1,87 %, entre otros cultivos (Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao, s.f.a.).

Dentro del contexto de la caracterización del municipio de Santander de Quilichao se identifica la necesidad de que se tenga un crecimiento tecnológico y una diversificación en el mercado. Las empresas de la región, sobre todo las Pyme ven la necesidad de implementar herramientas que les permita ejecutar estrategias con eficiencia y eficacia en todas sus áreas para el mejoramiento de continuo de los negocios. Por ello, incluir el Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta que permita fortalecer el desarrollo de las estrategias comerciales para la toma de decisiones de las empresas establecidas en la zona, ayudará a plantear, ejecutar y llevar un seguimiento de acciones que les facilite el cumplimiento de objetivos que desean alcanzar.

De acuerdo con lo anterior, y con el fin de contribuir al progreso rural integral con un enfoque territorial, nace la idea de desarrollar un estudio de caso para el Supermercado Minimarket Cebú, negocio que se especializa principalmente en comercializar productos de alto valor nutritivo, entre ellos la carne (la ganadería es una de las fuentes fuertes de abastecimiento de la región), además de comercializar frutas y verduras, que vienen de manos de los mercados campesinos étnicos y agroecológicos de la región. Por esta razón, la herramienta de planificación del BSC se debe incluir en la empresa de estudio, ello propenderá a apoyar y promover procesos de transformación productiva, institucional y social de los territorios rurales, mejorando la productividad y competitividad de las actividades comerciales.

Por ende, en la actualidad la empresa Supermercado Minimarket Cebú todavía no tiene un diagnóstico donde incluya todos los elementos y estrategias que se involucran en el tema, para ello, es fundamental que la organización impulse aquellas actividades donde se involucre la producción que venga directamente del campo, la cual generaría una oferta de bienes y servicios para una población que está encaminada a fortalecer lo productivo, lo ambiental y lo social para una mejora continua, y así lograr alcanzar que sea un negocio con buenas prácticas en el mercado campestre, y donde se busca acercar el productor al consumidor. Por ello, la instauración del modelo de gestión del Balanced Scorecard (BSC) es de suma importancia para que coadyuve al desarrollo sostenible y lograr que haya unas buenas perspectivas entre los clientes.

De igual manera, dentro de la estructura organizacional del negocio está en que la comunidad de la región tenga un derecho a la alimentación básica, donde consideran que todas las personas deben de alimentarse bien y de una manera adecuada, con productos de buena calidad y nutritiva, apoyando así a los campesinos del territorio siendo un comercio que distribuye alimentos básicos de la canasta familiar brindándoles un precio justo, creando así un mercado más favorable y ambientalmente sostenible, todo ello, se maneja dentro de la organización con un debido control, y cuya herramienta fundamental estará en la inclusión del BSC, instrumento que ayudará a optimizar y mejorar las actividades de suministro y procesos de compra y demás movimientos pertinentes a una comercialización. Por estas razones se hace necesario preguntar: ¿Cuál es la influencia del BSC en el desarrollo sostenible del Supermercado Minimarket Cebú, ubicado en el municipio de Santander de Quilichao? Por ello, se hace necesario analizar la relación del Balanced Scorecard como herramienta para el desarrollo sostenible en el supermercado objeto de estudio.

2. MARCO TEÓRICO Y/O ANTECEDENTES

Los consumidores de hoy en día han adquirido conocimiento con respecto a la clase de productos

de la canasta familiar que se consume a diario, como son los procesos de producción, plantaciones de origen, etiquetado, etc. Han depositado su confianza en aquel mercado que cuida su salud y que ofrece la calidad respetando el entorno en el que se cultivan. Por esta razón, los supermercados han creado la necesidad de ofrecer productos saludables y sostenibles.

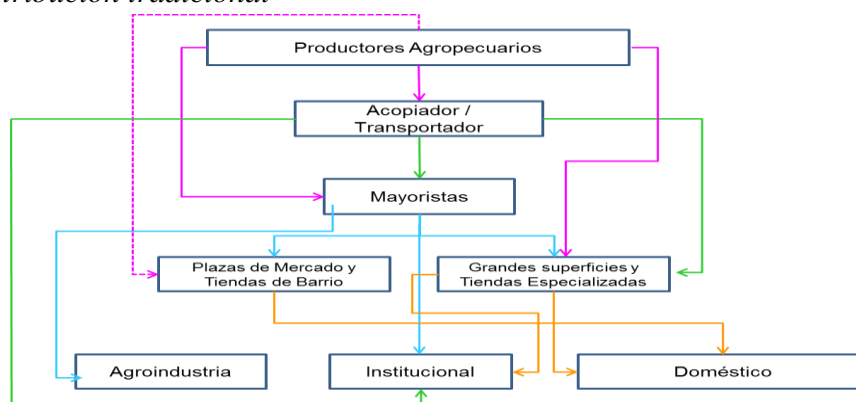
Según Agreda y Romero (2013), en el mercado local Colombiano y el del departamento del Cauca está compuesto por diferentes formatos de negocios para la comercialización de consumo masivo, en donde el cliente y/o consumidor final se dirige para adquirir un bien, entre los principales se encuentran las grandes superficies, supermercados independientes y los diferentes formatos de tiendas, donde los hogares colombianos prefirieren abastecerse de productos a través de minimercados (establecimientos comerciales que vende productos al detal y tiene sistema de autoservicio) y los canales tradicionales (tiendas de barrio).

Se justifica entonces, que los consumos de estos mercados se ven cada día más comprometidos en la canasta familiar sin importar el canal donde se concentra la cadena de comercialización, ello busca establecer los mejores contextos de claridad y rentabilidad para su operación. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (2014), periódicamente se deben de desarrollar estrategias que sean entre sí muy complementarias, entre estos está que se tenga una buena pesa, que su etiquetado y las condiciones que debe cumplir el producto en relación con la buena calidad del producto no deba de sobrepasar los máximos permitidos de residualidad química. Esta situación afecta especialmente a los pequeños y medianos productores y comerciantes; ellos son el ejemplo perfecto sobre la realización de transacciones comerciales en una situación de una gran asimetría en materia de información, que primariamente afecta negativamente sus ingresos y que con el paso del tiempo limita sus posibilidades de crecimiento y transformación.

Aquí se demuestra como la comercialización de cada mercado requiere que los distribuidores en lo posible tengan una existencia legal y unos canales de distribución acordes al manejo de los productos.

Figura 1

Canal de distribución tradicional



Nota. Se muestra cómo funciona el canal de distribución alimentaria tradicional. Tomado Departamento Nacional de Planeación (2014).

En los canales de distribución tradicional se pueden presentar una variedad de productos disponibles, las diferencias radican en la presentación y en la relación calidad-precio, el costo es

fijo y la calidad se encuentra estandarizada. En el canal de distribución campesina, el precio es negociable y la calidad es excelente.

Figura 2

Canal de distribución campesina



Nota. Tomado de Cortés (2013).

Este canal del sector agrícola donde su transformación productiva está inmersa hacia la competitividad, tienen un atraso tecnológico y con dificultades para acceder al mercado y para dar paso a un sector más competitivo, éste es manejado en las regiones donde la agricultura es su fuerte y por ende el producto es más económico, ya que los canales de distribución tradicional acarrear otros costos los cuales se reflejan al llegar a la canasta del consumidor

Es así que, al desarrollar las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: la financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje; y aplicarlas al negocio de estudio, permitirá que se estableciera una cadena de causa-efecto y con ello tomar las iniciativas necesarias para cada nivel de la organización, con el fin de lograr el cumplimiento de las metas a través de una evaluación que debe tener claridad en la definición de sus indicadores de gestión, y donde el objetivo es que se visibilice y se posicionen los mercados (Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao, s.f.b).

Estas perspectivas tienen como función dar respuesta a las medidas de rendimiento financiero, administrativas, etc., que proporcionen un lenguaje común para analizar las empresas, la perspectiva financiera está en:

- Maximizar su valor agregado
- Incrementar los ingresos
- Mejorar la eficiencia de las operaciones
- Mejorar el uso del capital

La perspectiva del cliente está en:

- La calidad
- El precio
- Las relaciones
- La imagen que refleje del proveedor al cliente

Asimismo, los procesos internos y de aprendizaje deben de plantear temas estratégicos para que ayuden al desarrollo de la organización, para que representen los componentes principales que formarán la estrategia de la compañía.

Tabla 1

Temas estratégicos

Temas Estratégicos	Componente
Crecimiento continuo optimización de los recursos, consecución de empleados idóneos	-Aumentar la competitividad del mercado agrícola - Analizar mejoras en la calidad de productos del campo - Capacitación continua en varias áreas a los empleados
Motivación al Personal que presta Sus servicios	-Desarrollar nuevas propuestas de motivación personal - Ofrecer incentivos monetarios -Determinar el grado de satisfacción del empleado, hacia las funciones que desempeña.
Captar nuevos clientes	- Posicionar nuevos mercados -Investigar cuales son los nuevos mercados para determinar la necesidad de los clientes
Incrementar productividad	-Reducción sistemática de costos

Nota. Elaboración propia.

Figura 3

Muestra de Productos en supermercados de la canasta familiar campesina



Nota. Tomado de Nogueira (2017).

De este modo, y para cumplir con el objetivo de la propuesta, como punto de partida, es necesario conocer la estrategia que define la alta gerencia y a partir de ella identificar cada uno de los elementos por cada perspectiva mencionada anteriormente, como procesos de aprendizaje que se deben contemplar en la definición de acciones, que a su vez van a estar compuestas por actividades específicas descritas de manera concreta, con metas definidas, medibles y cuantificables, asignadas a responsables a cargo de liderar el avance y ejecución de las mismas, además para cada una de estas existe un seguimiento que cataloga en tres niveles el progreso que señala el

cumplimiento esperado y la competitividad, puesto que la venta al por menor y al por mayor de abarrotes es una industria tan dinámica y globalizada, donde la competencia entre cadenas de supermercados es intensivo y extremadamente competitivo (Moscoso et al., 2017). La mayoría de los autoservicios se describen a sí mismos como buscadores de valor. Sus propósitos son suministrar la más alta calidad productos y mejores servicios a los clientes y ser el líder de tendencia en esta industria.

Asimismo, para incursionar en el uso de la herramienta del Balanced Scorecard, la cual es una métrica de procesos de medición que ayuda a las empresas a monitorear, evaluar y mejorar su rendimiento, sus beneficios, así como su posición en el mercado competitivo, donde la eficiencia es una medida importante del desempeño de la empresa y se puede medir diferente en cada aspecto. Por ejemplo, la producción se mide por la cantidad de costos y beneficios para un nivel dado de producción, dentro de los 17 objetivos del ODS, están estas métricas de desempeño donde se encuentran indicadores nacionales, como datos demográficos, sociales y económicos, lo que hace que las empresas se pregunten dónde se puede rastrear su impacto, así mismo hay algunos que se centran en la sostenibilidad los cuales generan gran importancia como es la inclusión, la diversidad, la contaminación como es la plástica, el desperdicio de alimentos etc.

Es así que, se está viviendo la época de los Retail como un nuevo eslabón dentro de una evolución del siglo XXI, compra de productos de buena calidad que vengan directamente desde el campo, experiencia que se vive comprando directamente en las tiendas. Afirmando que la evolución del Retail ha vivido una verdadera revolución en los últimos años, desde sus inicios con la venta ambulante hasta las grandes cadenas comerciales en la actualidad. Por ello, la caracterización del Balanced Scorecard fortalece el desempeño y gestión de las organizaciones, pues considera cada uno de los elementos que hacen parte de la compañía y que al gestionar oportunamente facilitan la toma de decisiones de manera adecuada, manteniendo la coherencia entre la visión estratégica, táctica y operacional, facilitando así el cumplimiento de las metas de la organización.

Aunque en Santander de Quilichao han surgido grandes cadenas comerciales, igualmente trajo consigo una forma de venta de artículos de consumo conocidos como tiendas de autoservicio o supermercados donde a diferencia de las tiendas departamentales, son un tipo de tiendas donde el cliente puede hacerse, al menos en teoría, de sus propias mercancías para comprarlas o adquirirlas. Es así donde se hace necesario incurrir en la estrategia del Balanced Scorecard, el cual tiene un enfoque limitado a los indicadores financieros como lo menciona Roest (1997), la herramienta que está evolucionando hacia el Cuadro de Mando Integral (CMI) es “La medición de los resultados de la empresa del futuro” (p.7).

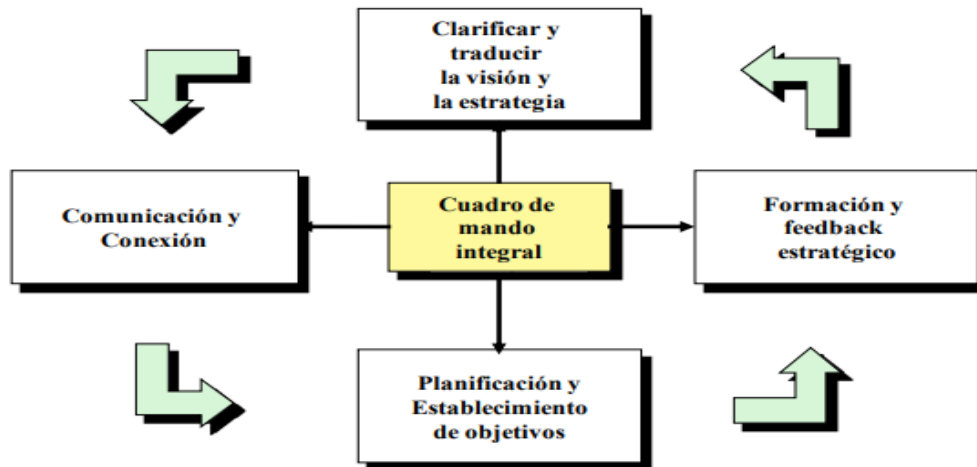
El Balanced Scorecard y su Proceso de Gestión para el Supermercado Minimarket Cebú

Como lo han propuesto los autores Kaplan y Norton (1992), se construirá un piloto que se exprese a través de un diagnóstico dentro de la organización mediante el empleo de indicadores, como factores estratégicos que claramente los llevará al éxito de una manera organizada, balanceada en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta es importante para mantener las medidas financieras tradicionales, pero al mismo tiempo concentra otros desempeños no financieros, como son aquellas variables cuantitativas y

cualitativas, internas y externas, para captar información sobre las actividades críticas de creación de valor en el largo plazo. Ver ejemplo

Figura 4

Proceso constante de gestión del BSC



Nota. Tomado de Kaplan y Norton (1992).

Es así, como esta herramienta es idónea para la ejecución de los sistemas de gestión, es un instrumento que sirve como proceso para el control de gestión, con elementos como:

- La revisión del plan estratégico.
- El estudio de los procesos.
- El diseño del mapa estratégico.
- La determinación y diseño de los indicadores La formulación de proyectos estratégicos, entre otros.

Figura 5

Estructura de un BSC



Nota. Elaboración propia.

Este escrito, manifiesta entonces como el supermercado minimarket, debe llegar a la reflexión, cómo un análisis del valor puede representar el Balanced Scorecard, con el fin de que los dirigentes dentro de la organización lo vean como un instrumento más que les permita desarrollar los objetivos estratégicos de sus empresas, dentro de los parámetros que están inmersos para la medición de la gestión

Para que el proyecto igualmente ahonde en la importancia que se incluyan alimentos frescos de la canasta familiar, se hace necesario que se tengan en cuenta el tema de los objetivos del desarrollo sostenible-ODS-, donde se deben de implementar estas teorías; según Kates y Parris (2003), desde el comienzo de la Revolución Industrial, la población va en aumento y por ende la producción y se ha ido desarrollando. Por ello, Du Pisani (2006) dice que “preservar los sistemas de soporte de vida global se ha vuelto más difícil debido a los rápidos y continuos cambios ambientales causados por el hombre” (p. 34). Igualmente, Lyons et al. (2016), argumenta que “el crecimiento económico aumenta el malestar social local. Tales problemas han obligado a la humanidad a reexaminar su posición en el ecosistema y buscar un nuevo camino para la supervivencia y el desarrollo a largo plazo” (p. 56). En este contexto, surgió el concepto de Desarrollo Sostenible y se convirtió en una estrategia fundamental para guiar la transformación socioeconómica del mundo.

Es así, como el Desarrollo sostenible y los Retail en los últimos años se han visto en un enfoque continuo en la sustentabilidad, pero esta orientación de los esfuerzos de los minoristas se está desplazando hacia nuevas áreas. Una alimentación saludable contribuye directamente al ODS, el cual busca garantizar una vida sana y promover el bienestar (Pacto Global Red Colombia, s.f.).

Es allí, donde se juega un papel importante en los mercados que funcionan con un impulso del crecimiento económico significativo; sin embargo, el mecanismo del mercado no puede garantizar los beneficios sociales y ambientales que son fundamentales para el desarrollo sostenible, son complejos. En algunos casos, los mercados pueden no conciliar los intereses de las personas con los de la sociedad en su conjunto, pero también con las necesidades de las generaciones futuras, que están incluidas en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Por estas razones, el interés del Supermercado Minimarket Cebú, está en la comercialización de productos netamente agrícolas para coadyuven a la agricultura y al desarrollo rural sostenible aumentando la producción de alimentos de manera sostenible y mejorar la seguridad alimentaria. Esto requiere que se instauren iniciativas en materia de culturizar a la región, garantizándoles que consuman alimentos nutricionalmente adecuados, para ello, la inclusión de la herramienta del BSC al negocio objeto de estudio, es un tema de prioridad para mejorar la seguridad alimentaria. El Balanced Scorecard es la métrica de procesos cuya herramienta de medición ayuda a las empresas a monitorear, evaluar y mejorar su rendimiento, sus beneficios, así como su posición en el mercado competitivo, donde la eficiencia es una medida importante del desempeño de la empresa y se puede medir diferente en cada aspecto. Por ejemplo, la producción se mide por la cantidad de costos y beneficios para un nivel dado de producción.

3. METODOLOGÍA O DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El presente escrito se desarrolló mediante el método descriptivo, correccional, mixto y deductivo teniendo en cuenta que se analizó el impacto que tiene el Balanced Scorecard y el desarrollo

sostenible -ODS- en los supermercados independientes del municipio de Santander de Quilichao, enfocado en un estudio de caso aplicado al Supermercado Minimarket Cebú, a través de un desarrollo de estudio técnico, teniendo en cuenta la revisión de literatura y estudios previos, los cuales empíricamente permitieron llegar a unas conclusiones específicas en el contexto colombiano, donde se pueda observar la participación del sector Retail aprovechando su máximo auge en la globalización de mercados agropecuarios, ampliando las ventas e incrementando las utilidades.

Descriptiva ya que se investigó acerca de la metodología del Balanced Scorecard para luego aplicarlo en la sostenibilidad de productos agropecuarios, según Hernández Sampieri (2006), se dice que una investigación es descriptiva cuando se “mide, evalúa y/o recolecta datos sobre diversos conceptos (que en este caso son las variables) aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p. 45). Así mismo, se utilizó el método correlacional donde Hernández-Sampieri y Mendoza (2014) igualmente, menciona que este procedimiento busca conocer el vínculo o relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un determinado contexto.

En el desarrollo del presente artículo fue importante recopilar información para comprender las características de la organización percibiendo su estructura legal económica, cultural y medioambiental. Por último, es fundamental determinar que el estudio es correlacional teniendo en cuenta que cuantificar el impacto que tiene el Balanced Scorecard en los supermercados independientes como es el caso del Supermercado Minimarket Cebú, se plantea entonces proponer un diagnóstico basado en modelos teóricos establecidos conforme a la literatura y a los argumentos sustentables que permita establecer un mapa de la situación actual de las tiendas de mercado, que se adapte a los cambios tecnológicos incluyendo el mercado agropecuario. El método mixto se aplicó dado que deben integrarse los enfoques cualitativo y cuantitativo, para conocer los conceptos, teorías y principios del Balance Scorecard (BCS), reconociendo sus antecedentes históricos y los aportes realizados en la actualidad.

Con estos estudios lo que se busca es que se fomente un consumo responsable, mediante canales de comercialización más sostenibles y solidarios, y así reconocer el trabajo de los productores del campo, teniendo en cuenta que el potencial productivo de hoy en día en la agricultura ha mejorado notablemente las exigencias alimentarias de una población globalizada, generalizada notablemente en las regiones campesinas en constante expansión. Sin embargo, su explotación ha venido ligado a consecuencias medioambientales y sociales incidiendo en una gran presión sobre la biodiversidad y los ecosistemas.

Los resultados se obtuvieron contextualizando puntos esenciales que permitieron alcanzar el objetivo final al igual que un mapa de carretera muestra el camino hacia el destino, el mapa estratégico muestra cuáles son esos elementos cruciales para el éxito de cualquier organización. Una herramienta esencial, con un recurso visual que ayuda a las empresas a comunicar, implementar y monitorear sus estrategias de manera efectiva.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS O HALLAZGOS

Por las razones expuestas anteriormente los resultados se identificaron de acuerdo a la propuesta que se quiere implementar en el Supermercado minimarket Cebú, hubo variedad de indicadores

como claridad en los objetivos, supuestos sobre riesgos, etc., que se utilizaron y que fueron propicios para cada caso, la idea entonces fue que se realizara un seguimiento de nuevas estrategias para la incorporación de nuevos clientes, es así, como los procesos se encuentran ampliamente desarrollados dentro de una organización y son útiles en lo que se refiere al manejo de inventarios, de las compra y gastos, etc.

Dentro de las estrategias para implementar el BSC Supermercado minimarket Cebú, se tuvo en cuenta:

- **Visión-Misión:** según Dávila (1999) para toda organización con fines lucrativos, lo más importante no son los objetivos financieros para lograr un incremento, no es su prioridad, sino más bien recibir recursos para alcanzar una misión. En la figura siguiente se muestra la relación que existe entre la visión y misión como estrategia de las cuatro perspectivas del BSC

Figura 6

Estrategia de la visión- misión Supermercado minimarket Cebú



Nota. Tomado de Santos y Fidalgo (2004).

Figura 7

Estrategias del plan agropecuario ambiental

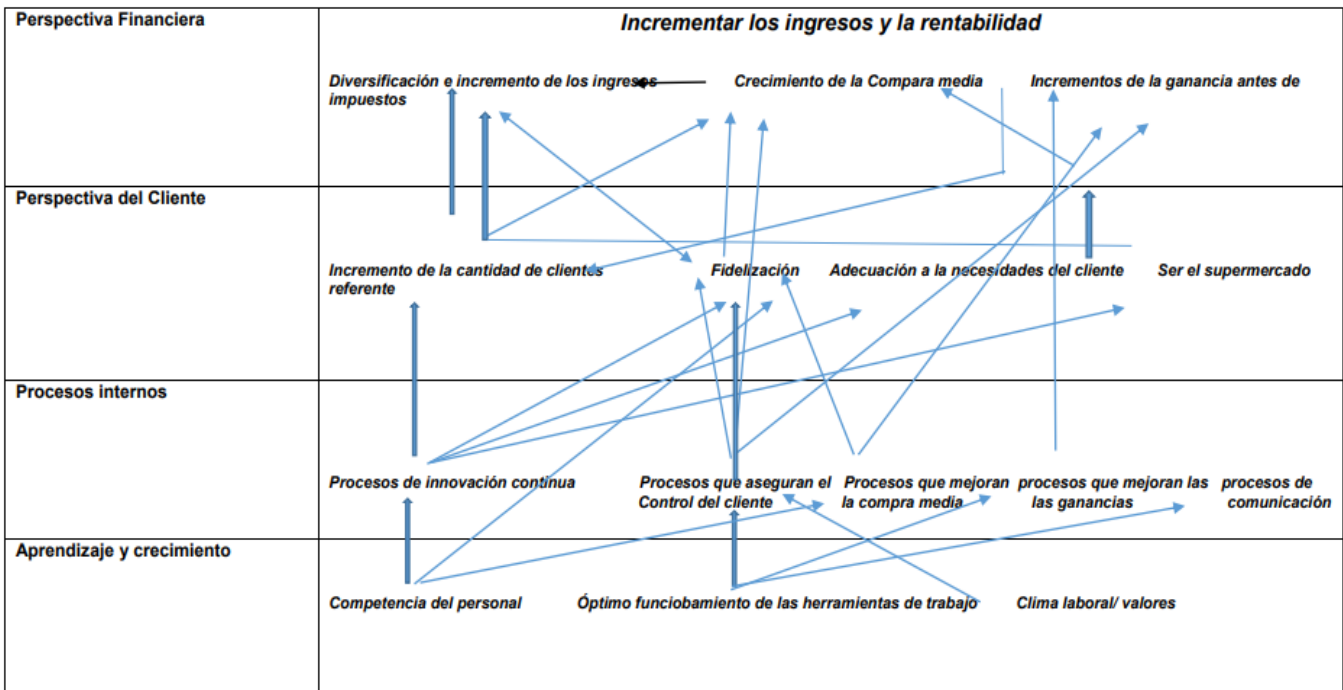


Nota. Tomado de Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao (s.f.b.).

Asimismo, se construyó el mapa estratégico para el Supermercado Minimarket Cebú, el cual refleja los objetivos importantes en cada una de las perspectivas del BSC. Estos objetivos son elementos claves para la alineación de las metas a largo plazo de la empresa (visión). Ver figura siguiente:

Figura 8

Estructura Mapa Estratégico del BCS para Supermercado Minimarket Cebú



Nota. Elaboración propia.

La anterior figura muestra la representación visual de la empresa, donde la reacción causa y efecto dentro de los objetivos deben encontrar las perspectivas del Balanced Scorecard, dentro de los impactos esperados al incluir el BSC en el Supermercado, entre éstos está:

Lo Social: conocer el aporte real al desarrollo sostenible de las prácticas de Balance Scorecard (BSC) para el desarrollo sustentable en el crecimiento de los supermercados independientes del Municipio de Santander de Quilichao.

Lo Medio ambientales: conocer el aporte real al desarrollo sostenible de las prácticas ambientales realizadas por los supermercados independientes del Municipio de Santander de Quilichao.

Lo Económico: conocer el impacto económico de las practicas realizadas por los supermercados independientes del Municipio de Santander de Quilichao.

La Competitividad: identificar el valor agregado de los supermercados independientes comparando el cumplimiento de su objetivo económico vs social.

5. CONCLUSIONES

La implementación del BSC en el Supermercado minimarket Cebú, utilizando un mapa estratégico le permitió a este negocio establecer una visión y misión clara a donde se quiere llegar describiendo aquellos objetivos importantes que se requiere para el mismo. El establecer las cuatro perspectivas del BSC fue una de las acciones necesarias para lograr las metas.

El Balanced Scorecard (BCS) contempla la utilización no solo de algunos de los indicadores sino también la manera como se evalúa un sistema de comercialización, posicionando la necesidad de gestionar y ampliar la articulación con más redes y alianzas de diversos actores de carácter político, económico, educativo y cultural, que promuevan el fortalecimiento para una mayor mercantilización de los productos, generando alternativas económicas que fortalezcan y aumenten el mercado, teniendo en cuenta que la sustentabilidad de los sistemas alimentarios ha adquirido gran relevancia en ámbitos académicos y políticos, destacándose el surgimiento de propuestas que cuestionan la distribución de alimentos a escala global. También hay que considerar la diferencia existente en los consumidores y la dinámica de los mercados, asimismo, permite crear la misión y visión del programa, el mapa estratégico, que involucra definir los objetivos y las relaciones causa-efecto, establecen los indicadores de rendimiento para cada objetivo y las metas para cada indicador.

Para alcanzar estas metas se hace necesario que con la herramienta del BSC dé estabilidad al suministro al mercado agroalimentario, de esta manera se da un mejoramiento continuo a los factores productivos de la región garantizándoles la alimentación con un estilo de vida saludable dando protección, salud, y nutrición. Por estas razones, se proponen construir mecanismos organizativos, entre estos la inclusión del BSC, el cual articula una perspectiva de ordenamiento empresarial, entre ellos está incluido la sostenibilidad y la comercialización alimentaria, donde se incluye la producción agroambiental, infraestructura vial para el mercado interno, sostenibilidad social, mercado de productos frescos, educación alimentaria y nutricional.

6. REFERENCIAS

- Agreda y Romero (2013). *Impacto de los Supermercados en Colombia* [Trabajo de pregrado, Universidad Icesi].
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76670/1/impacto_supermercados_colombia.pdf
- Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao (s.f.a) Economía.
<https://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>
- Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao. (s.f.b). Planeación, gestión y control Plan de acción Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao. <https://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/Paginas/Planeacion,-Gestion-y-Control.aspx>
- Cortés, J. (2013). *Mercados campesinos y Canales de comercialización en Bogotá*. Desarrollo Económico. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/mercados-campesinos-y-canales-de-comercializacion-en-bogota>

- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *Revista Antiguos Alumnos*, 34-42. <https://julioestrepo.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/08/cuadro-de-mando-integral.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Propuesta para Desarrollar un Modelo eficiente de Comercialización y Distribución de Productos*. Bogotá: Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (CRECE). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Propuesta%20para%20desarrollar%20un%20modelo%20eficiente%20de%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Distribuci%C3%B3n%20de%20Productos.pdf>
- Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development—historical roots of the concept. *Environmental sciences*, 3(2), 83-96. <https://doi.org/10.1080/15693430600688831>
- Hernández-Sampieri, R (2006). Definición del alcance de la investigación a realizar, exploratoria, descriptiva, correlacional o explica en Metodología de la investigación. *En metodología de la investigación* (pp. 57-68). McGraw Hill. <https://idolotec.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/04/sampieri-cap-4.pdf>
- Hernández-Sampiere, R. y Mendoza, C. (2014). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill. [https://www.google.com.co/books/edition/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N/5A2QDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Hern%C3%A1ndez+Sampieri+\(2016\)+metodolog%C3%ADa+de+la+investigacion&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N/5A2QDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Hern%C3%A1ndez+Sampieri+(2016)+metodolog%C3%ADa+de+la+investigacion&printsec=frontcover)
- Kaplan, R. y Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard-measures that drive performance*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kates, R. W. y Parris, T. M. (2003). Long-term trends and a sustainability transition. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 100(14), 8062-8067. <https://doi.org/10.1073/pnas.1231331100>
- Lyons, R. A., Rodgers, S. E., Thomas, S., Bailey, R., Brunt, H., Thayer, D., Bidmead, J., Evans, B. A., Harold, P., Hooper, M. y Snooks, H. (2016). Effects of an air pollution personal alert system on health service usage in a high-risk general population: A quasi-experimental study using linked data. *J. Epidemiol Community Health*, 70(12), 1184–1190. <https://doi.org/10.1136/jech-2016-207222>
- Moscoso, F., Ocampo, P., Velásquez, A., Luna, W. y Libreros, J. (2017). *Elementos de competitividad, infraestructura y cadena de abastecimiento para Colombia*. Ediciones EAN. <https://editorial.universidadean.edu.co/media/acceso-abierto/elementos-de-competitividad-infraestructura-y-cadena-ean.pdf>

- Nogueira, A. (13 diciembre de 2017). *Sostenibilidad cultivada desde el campo*. El país. https://elpais.com/economia/2017/11/27/actualidad/1511796302_610107.html
- Pacto Global Red Colombia. (s.f.). *Agricultura y Alimentación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.pactoglobal-colombia.org/agricultura-y-alimentacion/ods-y-agricultura-y-alimentacion.html#:~:text=Una%20alimentaci%C3%B3n%20saludable%20contribuye%20directamente,la%20construcci%C3%B3n%20de%20sociedades%20pr%C3%B3peras>.
- Roest, P. (1997). The golden rules for implementing the balanced business Scorecard. *Information Management & Computer Security*, 5(5), 163-165. <https://doi.org/10.1108/09685229710187212>
- Santos, M. S. y Fidalgo, E. F. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2(4), 85-116. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1026456>