

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA BIDAGRO,
BIODIVERSIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE DEL AGRO S.A.S.**

María Alejandra Pérez Sarmiento

Universidad Pontificia Bolivariana
Facultad de Ingeniería Industrial
Bucaramanga, Colombia

2018

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA BIDAGRO,
BIODIVERSIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE DEL AGRO S.A.S.**

Autor:

María Alejandra Pérez Sarmiento

Director:

Elsa Beatriz Gutierrez Navas

Proyecto realizado con el fin de optar un título de:
Ingeniera Industrial

Universidad Pontificia Bolivariana
Facultad de Ingeniería Industrial
Bucaramanga, Colombia

2018

Tabla de Contenido

1. Contexto de la organización	1
1.1. Nombre y logo de la empresa.....	1
1.2. Organigrama.....	1
1.3. Actividad Económica.....	2
1.4. Misión.....	2
1.5. Visión.....	2
1.6. Valores Institucionales.....	2
1.7. Centros de Trabajo.....	3
2. Formulación del problema	5
3. Antecedentes	6
4. Alcance	9
5. Justificación	10
6. Objetivos	12
6.1. Objetivo general.....	12
6.2. Objetivos específicos.....	12
7. Marco de Referencia	13
7.1. Marco Teórico.....	13
7.1.1. Etapas de administración estratégica.....	13
7.1.2. El modelo de la administración estratégica.....	14
7.2. Marco Legal.....	15
7.2.1. Código de comercio.....	15
7.2.2. Código de ética.....	15
8. Metodología	16
9. Formulación de estrategias	17
9.1. Auditoria Externa.....	17
9.1.1. Análisis del Macro y Micro Entorno.....	17
9.1.2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	25
9.1.3. Matriz Evaluación de Factores Externos.....	28

9.2.	Auditoria Interna.....	29
9.2.1.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	33
9.3.	Matriz Interna – Externa.....	33
9.4.	Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas	35
10.	Formulación del mapa estratégico y el cuadro de mando	38
10.1.	Mapa Estratégico.....	38
10.2.	Formulación de Metas y Planes de Acción	39
10.2.1.	Formulación de Objetivos y Metas.....	39
10.2.2.	Ficha Técnica de Indicadores	41
10.3.	Cuadro de Control.....	43
11.	Conclusiones	46
12.	Recomendaciones	47
	Referencias.....	48

Lista de Ilustración

Ilustración 1: Logo de la empresa	1
Ilustración 2: Organigrama de la empresa.....	1
Ilustración 3: Modelo completo de la administración estratégica.....	14
Ilustración 4: Matriz I.E.	34
Ilustración 5: Mapa estratégico	38

Lista de Tablas

Tabla 1: Oportunidades y amenazas del macro entorno	18
Tabla 2: Oportunidades y amenazas del micro entorno	22
Tabla 3: Oportunidades y amenazas del sector según el Modelo de Michael Porter	26
Tabla 4: Matriz E.F.E.	29
Tabla 5: Fortalezas y debilidades	30
Tabla 6: Matriz E.F.I.	33
Tabla 7: Matriz DOFA	36
Tabla 8: Objetivos y metas del mapa estratégico	39
Tabla 9: Ficha técnica de los indicadores.....	42
Tabla 10: Cuadro de control "Semáforo"	44

Agradecimientos

Le agradezco a Dios y a la vida por permitirme culminar mi carrera.

*A mi papá que siempre me inculco ser fuerte y decidida,
que desde el cielo está orgulloso de mis triunfos.*

Y a mi mamá que me apoya en cada una de mis decisiones

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA BIDAGRO, BIODIVERSIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE DEL AGRO S.A.S.

AUTOR(ES): MARIA ALEJANDRA PEREZ SARMIENTO

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): ELSA BEATRIZ GUTIERREZ NAVAS

RESUMEN

Este proyecto se desarrolla en la empresa Bidagro S.A.S. (Biodiversidad y Desarrollo Sostenible del Agro), se enfoca en la realización del Direccionamiento Estratégico. Inicialmente se desarrolla un diagnóstico estratégico, identificando las variables del entorno que afectan tanto positiva como negativamente el desarrollo de la empresa. Para esto es necesario hacer una auditoría externa (donde se hace el análisis del macroentorno, microentorno, con el fin de identificar oportunidades y amenazas) e interna (en la cual mediante entrevistas del personal administrativo se evidencian las fortalezas y debilidades de la organización). Posteriormente se toma como referencia los resultados obtenidos para la formulación de estrategias necesarias que minimicen las amenazas y debilidades encontradas, midiendo su cumplimiento por medio de un Cuadro de Mando Integral, que permite identificar el comportamiento de las variables y el alcance de los objetivos asociado a cada indicador. Finalmente, para llevar un control de los indicadores se hace uso del Cuadro de Semáforo, el cual proporciona un panorama de las estrategias propuestas, para poder revisar su desarrollo.

PALABRAS CLAVE:

Externa, Interna, Matriz DOFA, Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: STRATEGIC DIRECTION OF BIDAGRO, BIODIVERSIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE DEL AGRO S.A.S.

AUTHOR(S): MARIA ALEJANDRA PEREZ SARMIENTO

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: ELSA BEATRIZ GUTIERREZ NAVAS

ABSTRACT

The following project is developed at Bidagro S.A.S. (Biodiversidad y Desarrollo Sostenible del Agro), and focuses in the implementation of the Strategic Direction. Initially a strategic diagnosis is carried out, identifying environment variables that can affect in a positive as well as a negative way the development of the company. In order to do this, it is necessary to have an external (where the analysis of the macro and micro environment is done with the purpose of identifying opportunities and threats) and an internal audit (where through interviewing the administrative personnel, strengths and weaknesses in the organization are evidenced). After this, the results acquired are taken into account for the formulation of strategies that are necessary to minimize the threats and weaknesses found, measuring its fulfillment through a balanced scorecard that allows to identify the behavior of the variables and the reach of the objectives associated to each indicator. Finally, to keep control over the indicators a traffic light table is used, which provides a panorama of strategic proposals to check on its development.

KEYWORDS:

External, Internal, SWOT Matrix, Strategic Map, Balanced Scorecard.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

BIDAGRO S.A.S. es una empresa presente en dos sectores, la cría de Ganado y el cultivo de palma de aceite. Sus gerentes reconocen la importancia de realizar el direccionamiento estratégico y están a disposición de realizar cambios que la hagan competitiva en el mercado. El direccionamiento estratégico consta de tres partes, formulación, implementación y evaluación de estrategias. La primera consta de la auditoria interna y externa de la organización, para por medio de matrices poder identificar la situación actual y que tipo de estrategias son idóneas. Las estrategias propuestas deben ser monitoreadas por indicadores que permitan una visión del desarrollo y sea practico para identificar cuales se cumplen, cuales no y cuales deben de ser modificadas.

1. Contexto de la organización

Para realizar la administración estratégica de la empresa BIDAGRO S.A.S. es necesario conocer sus generalidades. Es administrada por el ingeniero William Alfredo Sarmiento Salas. Fue constituida el 19 de enero del 2010 y registrada ante la cámara de comercio de Barrancabermeja el 2 de febrero del 2010. Con ocho (8) años en funcionamiento la empresa ha ido creciendo de tal forma que los resultados han sido satisfactorios.

1.1. Nombre y logo de la empresa

Biodiversidad y desarrollo sostenible del Agro, BIDAGRO S.A.S.

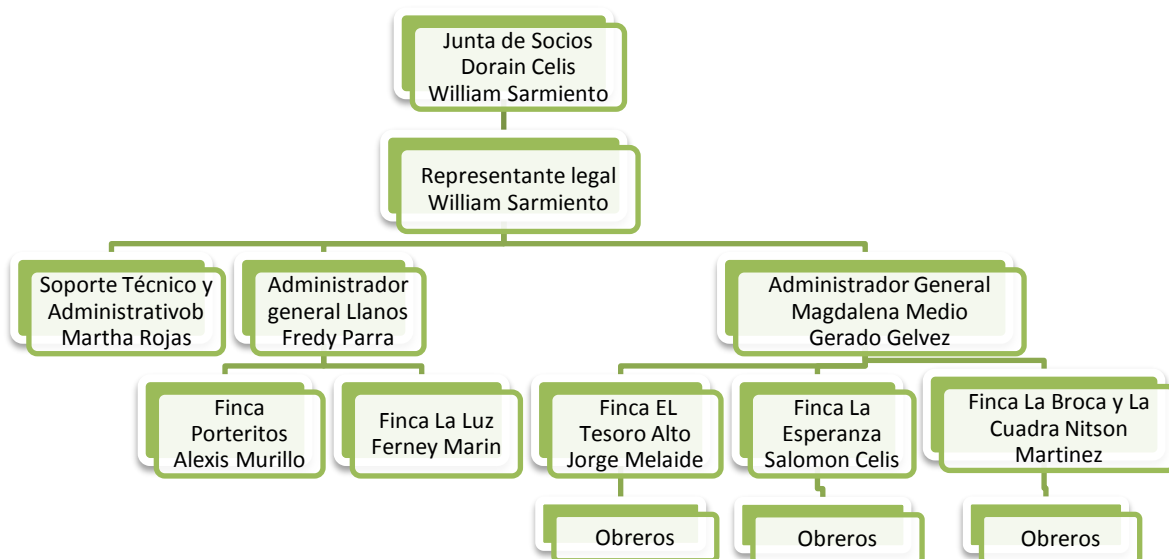
Ilustración 1: Logo de la empresa



Fuente: Documentos proporcionados por Bidagro S.A.S.

1.2. Organigrama

Ilustración 2: Organigrama de la empresa



Fuente: Documentos proporcionados por Bidagro S.A.S.

1.3. Actividad Económica

BIDAGRO S.A.S. tiene como actividad económica la compra, venta, distribución, producción, importación, exportación y comercialización de alimentos y productos sanos, derivados de la agricultura y la ganadería en general; como de los insumos necesarios para el desarrollo eficiente de sus actividades.

- Producción de Carne (ceba y destete)
- Producción de Fruta de Palma de aceite africana

1.4. Misión

BIDAGRO S.A.S. es una empresa privada creada para el desarrollo, producción y comercialización de alimentos y productos sanos, libres de agroquímicos, mediante técnicas de producción que garanticen la satisfacción de nuestros clientes, la conservación del medio ambiente, promoviendo la cultura del autocuidado para lograr un ambiente de trabajo seguro y una alta relación costo – beneficio para todos nuestros grupos de interés.

1.5. Visión

En el 2021, BIDAGRO S.A.S. será reconocida a nivel nacional como empresa líder y continuo crecimiento, en la producción y comercialización de productos agropecuarios de alta calidad; caracterizándose por emplear en el desarrollo de sus actividades los mejores insumos, mantener un excelente grupo de trabajo y utilizar altas técnicas de producción que permitan construir BPA¹ y BPG².

1.6. Valores Institucionales

- *Cooperación:* Todos los equipos de trabajo de la organización, nos ayudamos y apoyamos durante el desarrollo de actividades.
- *Responsabilidad:* Cumplimos eficientemente con los compromisos adquiridos y asumidos positivamente las consecuencias de nuestros actos.
- *Compromiso:* Entrega, dedicación y convencimiento, siempre presentes en nuestras acciones que se orientan al cumplimiento de los objetivos personales de la organización.

¹ Buenas Practicas Agrícolas

² Buenas Practicas Ganaderas

- Respeto: Comprendemos y valoramos la libertad de pensamiento y los derechos inherentes de cada persona.
- *Pertenencia*: Nos caracterizamos por contar con un equipo de trabajo altamente comprometido en el desarrollo de su potencial que orienta sus esfuerzos en la consecución de los objetivos organizacionales.
- *Honestidad*: Empezar actuaciones bajo criterios de discernimiento ético en la gestión institucional.

1.7. Centros de Trabajo

Finca El Tesoro Alto: En el municipio de Simacota, vereda Marquetalia. El terreno se constituye de tres fincas: Tesoro Alto (273 hec-6234 mt²), La Holanda (145 hec-2080 mt²) y Los Naranjos (43 hec-7500 mt²) para un área total de 462 hec-581 mt². Cuenta con dos trabajadores, un vaquero y un obrero corte (fumigación y guadaña principalmente). El tipo de ganado en la finca es bahmán, angus, brangus y sus cruces. El sistema de producción es de cría y ceba. Su sistema de reproducción es de monta natural y monta controlada. Las cercas divisoras son de eléctrico calibre 12 que la dividen en 58 potreros.

Finca La Esperanza: En el municipio de San Vicente de Chucuri, vereda 32. Con un área de 112 hec-6500 mt². En esta finca se le realiza mantenimiento con una persona en contratos de Prestación de Servicios (OS). El tipo de ganado en la finca es brahmán comercial y cruces. Divisiones en cerca con alambre eléctrico con cerca de 36 potreros. Los principales pastos son brachiarias humidicola, decumbens. Las principales malezas presentes son bicho, siete capas y paje burro.

Finca La Broca: En el municipio de San Vicente de Chucuri, corregimiento Yarima. Con 84 hec. Esta finca mantiene cultivos de palma de aceite que mantiene dos trabajadores compartidos con la finca la cuadra, que realizan labores de fertilización, limpiezas de maleza, poda de las matas, corte del fruto, cargue para el transporte. Divisiones en cerca con alambre eléctrico con cerca de 26 potreros. Con principales pastos brachiarias humidicola, decumbens y con malezas presentes principalmente como bicho, cortadera, desmodium ovalifolium, paje burro y baboso

Finca La Cuadra: Dedicada al cultivo de palma de aceite en el municipio de San Vicente de Chucuri, corregimiento Yarima. 66 hec 7100 mts. Se necesitan dos personas que se comparten

con la finca la broca, para realizar las labores de cosecha, una de mulero y cortamalezeado de calle y contra calle en la finca. La cosecha se realiza cada 14 días, bajo la técnica de racimo pintón anaranjado siempre buscando dejar dos hojas debajo del verde.

Finca Potreritos: Dedicada al cultivo de palma de aceite en el municipio de puerto lleras, vereda Candilejas, en el departamento del meta, 537 hec 298 mts². Se necesitan seis personas, para realizar las labores de fertilización, limpieza de malezas, trabajos fitosanitarios, control de plagas, y atención general de toda la plantación, que consta de 350 Ha sembradas.

Finca La Luz: En el municipio de Mapirpan, vereda caño ovejas, en el departamento del meta, Con un área de 2.300 hec. En esta finca se le realiza mantenimiento con personal en la modalidad de prestación de servicio (OS). El tipo de ganado en la finca es brahmán comercial y cruces. El tipo de producción es ganadería para la cría y ceba de ganados. Los linderos definidos en alambre de púa. Divisiones en cerca con alambre eléctrico con cerca de 50 potreros. Los principales pastos son brachiarias humidicola, decumbens.

2. Formulación del problema

Hasta la fecha la empresa no contaba con una administración estratégica estipulada. Mediante una entrevista se manifestaron las razones por las cuales se tomó la decisión de realizar la administración estratégica. Según el ingeniero William Sarmiento *“la intención es mejorar la organización para minimizar los riesgos de pérdidas de los negocios ya que existe una alta exigencia por parte de las leyes estatales en lo que concierne el manejo de personal y producción, esto hace necesario mejorar la organización para dar cumplimiento de manera organizada y sistemática a todos los requerimientos legales, sociales, comerciales y márgenes”*. (Sarmiento, 2018) Teniendo claro por qué se desea implementar la administración estratégica en BIDAGRO S.A.S. se procede a mencionar el direccionamiento del proyecto.

Debido a la experiencia el gerente decidió que es necesario realizar el proceso de administración estratégica. Este proceso consiste de tres fases: formulación, implementación y evaluación de las estrategias. El objetivo fundamental del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados, lo cual es el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla. (David, 2008)

La dirección estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. (Dess & Lumpkin, 2003) Al realizarlo en la empresa BIDAGRO S.A.S. se busca formular las finalidades y propósitos, para plasmarlas en un documento donde se consignen los objetivos definidos para un largo plazo. La imagen del futuro que se decide crear, mediante el direccionamiento estratégico, incluye definir objetivos en diferentes niveles o planos cuyo alcance va desde lo universal hasta lo particular.

Para realizar el direccionamiento estratégico de la empresa BIDAGRO S.A.S. es necesario conocer el estado actual y lo que puede lograr a largo plazo, todo enfocado en el aprovechamiento de sus ventajas competitivas. Así surgió la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué Direccionamiento Estratégico puede aplicar la empresa Biodiversidad y Desarrollo Sostenible del Agro, BIDAGRO S.A.S. para prestar un mejor servicio de manera eficiente y ser competitiva en el mercado?

3. Antecedentes

Debido a que la administración estratégica es un proceso que impulsa a la organización al cumplimiento de sus metas y mejoramiento de su actividad, existen diferentes proyectos enfocados al sector agropecuario que sirven de fuente para el presente proyecto y algunos de ellos se encuentran mencionados a continuación.

En la tesis de investigación “Planeamiento Estratégico para el Sector Ganadero de la Región Cajamarca” se busca impulsar el sector ganadero para adquirir una situación futura deseada. El desarrollo del proyecto considera un análisis interno y externo que permite determinar un marco situacional con el cual se establecen estrategias que contribuyen al logro de objetivos de corto y largo plazo. Se analiza que la situación actual del sector presenta dificultades ya que la producción ganadera se encuentra atomizada, además de una fuerte presencia de actividades contrarias como la minería. Finalmente se presenta un escenario favorable para la implementación de estrategias como para la mejoría en los procesos de producción, su posicionamiento en el mercado, las alternativas de expansión, la implementación de estándares internacionales y de comercialización, las cuales serán la base para concretar el desarrollo. (López, Ramírez, Maldonado, & Morón, 2016)

El objetivo principal de la tesis “Plan Estratégico para el desarrollo comercial de Agrícola San Diego” es la propuesta de un plan estratégico para el desarrollo comercial, así como también es la oportunidad de convertir sus ventajas competitivas y sus capacidades ociosas en nuevas oportunidades para incursionar en mercados con tendencias crecientes en consumo, que maximicen la rentabilidad de los accionistas. (Contreras & Plaza, 2016)

El ensayo investigativo “La técnica del proceso administrativo agropecuario estratégico–PAAE Versión 2016” pretende desarrollar una síntesis de estos conceptos y externar la experiencia de cómo se han adecuado al ámbito de los agronegocios, que es una línea de investigación que se ha trabajado por más de tres décadas y cada vez se ha perfeccionado más y mejorando las circunstancias del medio rural. (Aguilar, Cabral, Alvarado, & Alvarado, 2016)

El objetivo del trabajo “Planteamiento de la misión y visión de una empresa de carácter agropecuario en la provincia de El Oro” fue diseñar la misión, visión y valores compartidos de una empresa agropecuaria cuyos componentes son sustanciales para tener una clara noción en la primera etapa de la planificación empresarial. (Albán, 2015)

La investigación “Diagnóstico estratégico para el desarrollo agropecuario y forestal de la empresa agropecuaria Camilo Cienfuegos” determina las potencialidades y las limitaciones de la empresa, así como define los principales resultados para la implementación de la Planeación Estratégica con la efectiva participación de los productores, con el fin de contribuir al desarrollo agroalimentario del territorio con un enfoque multidisciplinario. Los resultados permitieron reconocer las principales limitaciones y potencialidades de la entidad que hicieron posible la proyección, establecimiento y evaluación de la planificación estratégica de la empresa como parte del proceso de Gestión Empresarial para el desarrollo sostenible. En este contexto, además de formular los objetivos estratégicos de la empresa, se logró analizar los principales indicadores de producción, adoptando medidas para la plena integración estratégica y la efectiva participación de los actores sociales del territorio con el fin de establecer la estrategia de desarrollo como un proceso de acción viable a seguir para el logro de los objetivos propuestos. (Pavón, y otros, 2015)

El proyecto “Influencia de las teorías de Valor Corporativo y la V disciplina, en la elaboración de un Plan Estratégico, aplicable al desarrollo emprendedor en la producción Agropecuaria de productos orgánicos, naturales y sostenibles” hace una revisión de algunos conceptos de la planeación estratégica tradicional y sus limitaciones, buscando aplicar conceptos de las teorías en la elaboración de un nuevo mapeo estratégico que sea aplicable en el área de Agropecuaria. Se identifican los Factores Críticos de Éxito necesarios para el logro de los objetivos con base en ambas teorías. Se indica como las distintas perspectivas interactúan entre sí dentro del contexto propuesto. Se concluye que la primera teoría da un enfoque social a la estrategia corporativa con una mayor competitividad y beneficio económico para la empresa y el aprendizaje organizacional. (Segovia, 2015)

La investigación “Plan de gestión para la comercialización eficiente de hortalizas de la Asociación Cooperativa de producción agropecuaria Cabos Negros de R.L. ubicada en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután” efectuó para conocer la situación actual de la asociación en cuanto a la comercialización y funcionamiento interno, esto permitirá determinar los elementos necesarios para la elaboración de una propuesta que sirva para competir con otras asociaciones y mejorar la distribución de las hortalizas. (Aguirre, Escobar, & Ponce, 2015)

El proyecto “Desarrollo de un Plan Estratégico de marketing para una empresa productora y comercializadora de productos para la actividad agrícola en la provincia del Carchi, Caso:

Agromundo S.C.” se basa en los recursos y capacidades propios de la empresa; proporciona información del mercado al cual pertenece, de tal manera se formula las correspondientes estrategias de marketing que le permita a la empresa adaptarse al entorno cambiante, adquirir ventaja frente a la competencia y tomar decisiones más convenientes direccionadas al cumplimiento de objetivos estratégicos. (Loachamín, 2015)

Mediante el trabajo “Plan de negocio de ECODAI” el sector agrícola deja de ser visto como un todo homogéneo, en vez, se propone una empresa rentable, que brinde soluciones eficaces para cada cliente y que genere valor agregado y competitividad a los productos de la región. Así mismo, a través de un modelo de negocio innovador, se busca satisfacer las problemáticas particulares de cada productor, descentralizar la industria, bajar los índices de contaminación con un manejo adecuado de los residuos y fomentar el desarrollo económico y social del sector agrícola de la altillanura colombiana. (Huertas, 2014)

El proyecto “Plan Estratégico para la Granja Agropecuaria El Llanito” surge de la necesidad de diseñar un modelo de direccionamiento estratégico que le permita tener lineamientos claros para identificar problemas y poder implementar mejoras en los diferentes procesos internos, así como obtener ventajas en producción, comercialización y distribución de la carne de cerdo. El objetivo era que le permitiera aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, al igual que las fortalezas para desarrollar estrategias que le garantizaran éxito, crecimiento y posicionamiento en el futuro. Finalmente, el documento es la recopilación de un conjunto de pautas y lineamientos de carácter conceptual y práctico, para abordar retos en el campo de la planificación y el pensamiento estratégico. (Franco & Restrepo, 2013)

La propuesta de la tesis “Plan estratégico de Agrofino S.A.C.” desarrolla estrategias que le permiten crecer en el mercado nacional e internacional, desarrollando ventajas competitivas que admitan la viabilidad, continuidad y rentabilidad del negocio. Las principales estrategias a implementar son el desarrollo de productos con valor agregado, haciendo énfasis en el valor nutricional y promoviendo los productos *ready to eat*; la siembra de hectáreas piloto para el desarrollo de nuevos productos, evaluando las tendencias del mercado y considerando las zonas estratégicas donde ya se tiene presencia; y el desarrollo de una marca de productos con alto valor nutricional, considerados *superfoods*, que promueva la vida sana. (Cruz, Lucena, & Santos, 2013)

4. Alcance

Con el proyecto se espera apoyar a BIDAGRO S.A.S. para cumplir sus objetivos y mejorar en el mercado, esto se propone lograr mediante el desarrollo del direccionamiento estratégico y el Cuadro de Mando integral que ayude al seguimiento de las estrategias propuestas.

Para la fase diagnóstica es indispensable iniciar con el análisis externo (oportunidades y amenazas del macroentorno y microentorno) y el análisis interno (fortalezas y debilidades); esto se realiza haciendo uso de herramientas como Matriz E.F.E. y E.F.I. Posteriormente se complementa con la Matriz I.E. y D.O.F.A.

En la fase de implementación se consultan diferentes fuentes y estrategias adecuadas para la situación identificada en el diagnóstico, se debe realizar un estudio y seleccionar las estrategias que proyecten mejoras de la empresa en las áreas de mayor necesidad.

Finalmente, la fase de control se debe dejar estipulada, aunque le corresponde a la empresa continuar la verificación de la viabilidad de las estrategias propuestas.

El proyecto se enfoca en cumplir con las expectativas de la empresa, las cuales fueron manifestadas por el ingeniero William Sarmiento durante una entrevista, al preguntar ¿Cuáles son los principales resultados que se espera obtener con el proceso? La respuesta fue *“Bidagro es una compañía con 7 años en el mercado que ha crecido en número de colaboradores, en la ampliación de las líneas de negocio, y esto hace que sea necesario mejorar toda la administración estratégica para implementar y medir la mejora continua en todos los procesos y procedimientos y así poder lograr un crecimiento controlado y seguro”*. (Sarmiento, 2018)

5. Justificación

Para este proyecto de grado es pertinente identificar las estrategias más adecuadas para la empresa BIDAGRO S.A.S. las cuales apoyen el logro de la viabilidad y perdurabilidad. El realizar el direccionamiento estratégico permite que la organización sea más productiva, que sea reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. (David, 2008) El tener un plan estratégico implementado trae consigo beneficios financieros y no financieros.

Beneficios financieros

- Mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad
- Preparación frente a futuros cambios en su ambiente, tanto en el externo como en el interno
- Registrar un rendimiento financiero superior a largo plazo
- Tomar más decisiones informadas con una buena anticipación de las consecuencias a corto plazo y a largo plazo

Beneficios no financieros

- Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos
- Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades
- Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos
- Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos
- Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas
- Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento
- Crea un marco para la comunicación interna entre el personal
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total
- Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales
- Fomenta el pensamiento proactivo
- Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades
- Fomenta una actitud favorable frente al cambio

- Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa

Los beneficios anteriormente mencionados son algunos aspectos que respaldan la realización del direccionamiento estratégico de la empresa, ya que con su implementación se busca mejorar diferentes aspectos para incrementar los beneficios obtenidos.

Conociendo los beneficios del direccionamiento estratégico, la empresa expresa que desea realizar la administración estratégica con la intención de mejorar la organización para minimizar los riesgos de pérdidas, debido a la alta exigencia por parte de las leyes estatales. Así la empresa reconoce la importancia y los beneficios que se pueden adquirir al desarrollar la planeación estratégica, es por esto que tomó la decisión de realizar el proyecto. Se espera que al culminar el trabajo se minimicen los problemas anteriormente mencionados para así potencializar las actividades de BIDAGRO S.A.S.

6. Objetivos

6.1. Objetivo general

Formulación y diseño del plan estratégico de la empresa BIDAGRO S.A.S. y un Cuadro de Mando Integral que permita operar y hacer seguimiento a la estrategia de la compañía.

6.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico actual de la empresa para conocer las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas del entorno que la rodea.
- Identificar los grupos de interés con mayor relevancia en las actividades de ganadería y palma, sus expectativas y las tendencias que los afectan.
- Formular los objetivos y estrategias más indicadas para el crecimiento de la empresa.
- Proponer un Cuadro de Mando Integral con indicadores que permitan hacer seguimiento a los objetivos, estrategias y planes de acción propuestos.

7. Marco de Referencia

7.1. Marco Teórico

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos, se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, así como los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. En ocasiones, el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la administración estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. (David, 2008)

7.1.1. Etapas de administración estratégica.

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

Formulación de la estrategia. Incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta y como evitar una toma de poder hostil.

Implementación de la estrategia. El éxito de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

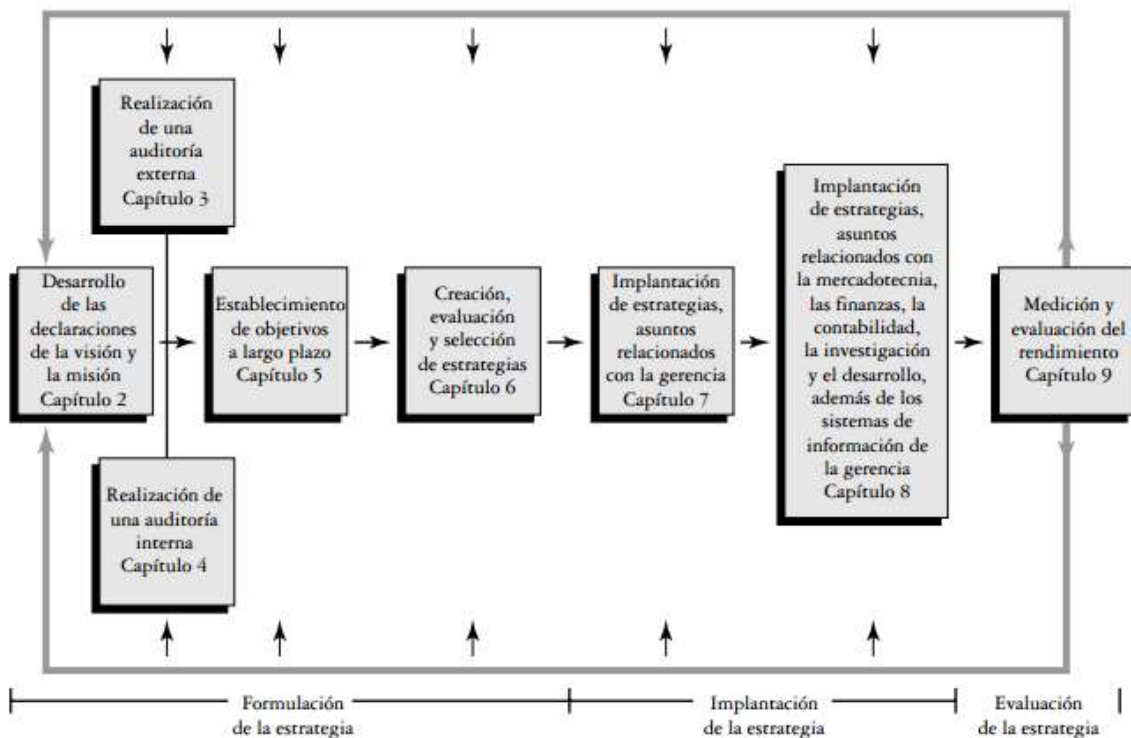
Evaluación de la estrategia. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener la información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de estrategia son:

1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales
2. Medir el desempeño
3. Realizar acciones correctivas

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

7.1.2. El modelo de la administración estratégica

Ilustración 3: Modelo completo de la administración estratégica



Fuente: Libro (David, 2008)

El modelo presenta un planteamiento práctico y claro de las estrategias en cada etapa, muestra el orden lógico de y los aspectos generales de cada etapa. Es una guía ya que menciona

cada parte del proceso y sus subprocesos, para posteriormente ampliarlos y saber qué tan avanzado se encuentra la administración estratégica.

7.2. Marco Legal

Para el desarrollo de la investigación es necesario identificar las entidades gubernamentales que regulan el buen desarrollo de las tareas del administrador en Colombia, así poder realizar el direccionamiento estratégico de BIDAGRO S.A.S. según el margen de la ley.

7.2.1. Código de comercio

Es el conjunto de normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles entre diversos individuos o empresas de un mismo territorio. Surgieron como la ilustración para ordenar la actividad comercial. El desarrollo del comercio ha generado que, en la actualidad, el derecho mercantil se encuentra regulado tanto por el código de comercio como por otras leyes especiales través de un proceso descodificador. (Pérez & Gardey, 2009) En Colombia el código de comercio se constituyó mediante el *Decreto 410 de 1971*.

7.2.2. Código de ética

En Colombia existe la normativa que rige el código de ética del administrador, el cual fue constituido por el *consejo profesional de administración de empresas*. El ministerio de comercio, industria y turismo, consejo profesional de administración de empresas en el *Acuerdo N°. 003, Julio 9 de 1987* “Por el cual se dicta el Código de Ética Profesional para los Administradores de Empresas.

8. Metodología

El tipo de investigación a realizar es descriptivo, estudio de caso de la empresa BIDAGRO S.A.S. donde se recolecta información necesaria para realizar el diagnóstico situacional de la empresa e identificar los objetivos y estrategias. Posteriormente se definen las variables a monitorear en el cuadro de mando y se formulan planes de mejoramiento para aquellos procesos que no cumplen con las metas y requerimientos propuestos inicialmente.

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios. (Yin, 1989) Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos. (Chetty, 1996) Por otra parte, Yin argumenta que el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, estudios de familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales. (Martínez Carazo, 2006)

Para la investigación y ejecución de este proyecto se toma como población los elementos e individuos que conforman la empresa BIDAGRO S.A.S. Todo mediante entrevistas e intercambio de correos con la información necesaria.

Para la recolección de la información necesaria para el desarrollo del trabajo de grado se utilizan fuentes primarias y secundarias. Se hace uso de la técnica documental y de campo, la recolección de información es mediante el diagnóstico de la empresa, diseño de herramientas que den una visión clara de su estado actual y utilizando como guía el modelo del proceso de administración estratégica.

9. Formulación de estrategias

Para la fase diagnóstica fue indispensable iniciar con el análisis externo (oportunidades y amenazas del macroentorno y microentorno) y el análisis interno (fortalezas y debilidades); esto se realizó haciendo uso de herramientas como Matriz E.F.E. y E.F.I. Posteriormente se complementa con la Matriz I.E. y D.O.F.A.

9.1. Auditoria Externa

Con la finalidad de encontrar variables externas que pueden influir en el desarrollo de la empresa, se revisaron cinco categorías: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas que se relacionan con el sector agropecuario. Se realizaron búsquedas en línea y se indagó con personal de la empresa para poder identificar el macro entorno al que se encuentra expuesta.

9.1.1. Análisis del Macro y Micro Entorno

Las siguientes tablas evidencian las oportunidades y amenazas del macro y micro entorno, son aquellos factores que pueden influir en el funcionamiento del sector al que pertenece la empresa. Se indagaron múltiples fuentes de actualidad, donde se encontraron diferentes noticias las cuales se relacionan de alguna forma con la agricultura o más específicamente, con la ganadería y cultivo de aceite de palma.

Los factores, en los que se encuentran clasificadas las variables, se obtuvieron del libro guía “Conceptos de Administración Estratégica” del autor Fred David. Por ende, cada variable se encuentra dentro de alguno de estos factores, así se garantiza un mejor análisis. El impacto de cada variable puede ser oportunidad o amenaza, lo cual cuenta con su respectiva explicación. Finalmente, este impacto tiene una probabilidad de ocurrencias que puede ser alta o baja.

A continuación, se presenta la tabla de oportunidades y amenazas del macro y micro entorno (*Tabla 1 y 2*) de la compañía, en la que se identifica el factor y la variable de análisis (con fuente de información respectiva), la tendencia que se percibe y de qué manera puede afectar, seguido de la probabilidad de ocurrencia.

Tabla 1: Oportunidades y amenazas del macro entorno

Análisis del Macroentorno				
Factor	VARIABLES DE ANÁLISIS	Tendencia	Impacto	Prob.
Sociales, culturales, demográficas y ambientales	Cambio climático	Es uno de los mayores peligros para el futuro de los alimentos. Se ve afectada la productividad de los cultivos, la ganadería, la pesca y la actividad forestal, y que puede derivar en escasez de alimentos con un consecuente aumento en los precios. (Pagua, 2018)	Amenaza: El cambio climático afecta las condiciones de los cultivos y ganado, causando que existan pérdidas en el sector. Dificultad para el crecimiento de animales y plantas.	Baja
	Escasez de personal capacitado	Las cifras de estudiantes de carreras ligadas al sector agropecuario han disminuido en los últimos años, por esto los directivos de distintas instituciones aseguran que el reto es despertar un mayor interés sobre el sector rural entre los bachilleres interesados. (Gómez, 2015)	Amenaza: Al disminuir la cifra de profesionales en el sector agrícola, se disminuye también la demanda de personal calificado y certificado, para las labores del sector.	Baja
	Enfermedades que afectan el ganado	Se capturó ejemplares de 78 especies portadoras del virus de influenza D, el cual afecta principalmente al ganado. (Redacción Vivir, 2018)	Amenaza: Pérdidas debido a tratamientos veterinarios y en ocasiones sacrificios.	Baja
	Aceite 100% sostenible	A través de la intervención de expertos de organizaciones de carácter internacional, como la RSPO, Fundación Global Nature, la European Palm Oil Alliance y la Conservation International, han hecho una llamada a la acción para conseguir que el 100% del aceite de palma sea sostenible, una meta cercana, ya que en la UE el porcentaje ya ha alcanzado el 69%. (Actualidad Tech Press, 2018)	Oportunidad: Algunos beneficios del aceite de palma sostenible, reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, una mejor gestión de los residuos, un menor uso de los pesticidas, un mejor cumplimiento de los requisitos normativos, la reducción de los accidentes laborales y una mayor productividad.	Alta

	Enfermedades que afectan cultivos	En los campos se generan plantas que pueden llegar a ser perjudiciales para el ganado, ya que al ser consumidas podrían generar enfermedades al ganado e incluso la muerte. (Noticias Caracol, 2018)	Amenaza: Al no realizar un cuidado detallado de los campos en los cuales el ganado hace su pastoreo, se puede llegar a afectar la salud y por lo tanto la producción de cabezas de ganado.	Baja
	Enfermedades de praderas	En los campos se generan unas plantas que son perjudiciales para el ganado y que si las comen se pueden enfermar o incluso morir. (Rojas, 2018)	Amenaza: Si no se tiene cuidado de cortarlas y cuidarlas se puede enfermar el ganado y se daña la producción.	Alta
	Comunidad indígena	Presencia de una comunidad indígena, llamada Betania. Quienes desean ampliar su terreno, causando problemas a la finca del sector. (Rojas, 2018)	Amenaza: Problemas de territorio, debido a las exigencias de las comunidades indígenas aledañas.	Alta
Políticas, gubernamentales y legales	Incremento de composición de biodiesel	El Ministerio de Minas y Energía expidió la resolución 40348 de 2017, aumentando la mezcla de biodiesel de palma al 9% para el Centro del país y Llanos Orientales, con lo cual se reducen los contenidos de azufre que tiene el ACPM y mejora la calidad de diésel colombiano, así como las emisiones de material particulado, impactando favorablemente al medio ambiente y calidad del aire de estas regiones del país. (Fedepalma, 2017)	Oportunidad: A mayor cantidad de aceite en el biodiesel al realizar la combustión se reduce la emisión de material particulado y por lo tanto esto conlleva a una disminución de las enfermedades respiratorias. Esto puede incrementar las ventas, debido a la conciencia ambiental.	Alta
	Políticas del Ministerio de Agricultura para control de precios	El economista Andrés Valencia Pinzón, quien estaba al frente de la Federación Nacional de Avicultores (Fenavi), ya ejerce como nuevo ministro de Agricultura. El manifiesta que el ministerio tiene que fortalecerse técnicamente y contar con mucha más información, aterrizar cómo va a estabilizar las producciones para evitar caídas en los precios, cómo evitar sobreproducciones, cómo tener un brazo de investigación agropecuaria con el que hoy en día no se cuenta. (Pinzón, 2018)	Oportunidad: Respaldo gubernamental para mejorar la producción y evitar caídas de precios.	Alta

	Reglamento para la producción orgánica	El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural estableció el “Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaquetado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de Productos Agropecuarios Ecológicos”, que tiene como objetivo garantizar la sostenibilidad y renovabilidad de la base natural, mejorar la calidad del ambiente mediante limitaciones en la utilización de tecnologías, fertilizantes o plaguicidas, antibióticos y otros de origen químico sintético, que puedan tener efectos nocivos para el medio ambiente y la salud humana. (Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2008)	<p>Oportunidad: El conocimiento de las normas y su correcto uso, apoyan el crecimiento del sector y se evitan las malas prácticas.</p> <p>Amenaza: Posibles penalizaciones para empresas que incumplan con el reglamento del Ministerio de Agricultura</p>	Alta
Competitivas	Alianza entre SENA y Fedepalma	Se han capacitado cerca de 20 mil personas mediante los programas de Técnico Profesional en Producción de Palma de Aceite y Tecnólogo en Gestión de Plantaciones de Palma de Aceite, con registro calificado (Fedepalma, 2015)	<p>Oportunidad: Al capacitar personal para las actividades de las empresas palmicultoras, se incrementa la productividad y garantiza la estabilidad de la empresa, además se cumplen con las buenas prácticas de manufactura en el sector agrícola.</p>	Alta
	Análisis de los emprendedores del país	El argentino Leonardo Wehe, destacó que en Colombia las personas están decidiendo innovar desde sus empleos antes que empezar de cero. Además, elogió el modelo de emprendimiento nacional. Según él, “Colombia es el país más seguro para invertir en América Latina por su estabilidad; es muy fácil crear empresa acá” y desde su experiencia profesional los emprendedores tienen ciertas falencias a la hora de negociar, sobre todo en el tema de las valoraciones. (Riaño, 2018)	<p>Amenaza: Las negociaciones de las pequeñas empresas se debilitan por la inexperiencia a la hora de solicitar apoyo financiero.</p>	Baja

	Capacitación en logística y procesos de producción	Más de 13.000 campesinos han sido capacitados en el país para que apliquen herramientas básicas de logística que les den más posibilidades de llegar tanto a mercados internos como extranjeros. El programa en mención comenzó con una prueba piloto en Malasia, Canadá, Estados Unidos, Vietnam, Holanda y Colombia. En el país se llama Redes de Valor Agrícola Sostenibles. Por una organización privada global que propende por mejorar la eficacia de las cadenas de abastecimiento implementando buenas prácticas y herramientas tecnológicas. (Nieto, 2018)	Amenaza: Las capacitaciones en logística hacen que los competidores tomen fuerza al contar con herramientas para la sostenibilidad de su empresa.	Baja
Económicas	Tasa de cambio	El dólar en el mercado colombiano sigue fortaleciéndose. Al cierre de la jornada de este lunes, la divisa estadounidense sumó 10 pesos y se negoció en un precio promedio de \$2.928. (Portafolio, 2018)	Amenaza: Al dólar estar alto, causa que los medicamentos veterinarios aumenten su precio.	Alta
	Baja participación en el sector agrícola de la economía de Colombia	Tal y como ha sido la constante en los países latinoamericanos y en general en las regiones del Tercer Mundo, con la apertura económica, las especializaciones correspondientes a los productos de exportaciones de las economías emergentes se han concentrado en productos relacionados con la minería y derivados de petróleo. Ha sido común que el problema inicial para estos países es que el portafolio de exportaciones carece de mayores valores agregados, mismos que puedan impulsar las demandas internas de las economías. (Portafolio, 2018)	Oportunidad: Reducción de empresas competidoras	Alta
	Proyecto “Reactiva Colombia”	El presidente de la República, Iván Duque Márquez, lanzó la iniciativa ‘Reactiva Colombia’, que junto con Findeter destinará 1,2 billones de pesos para reactivar la economía con los gobiernos regionales, departamentales y municipales en el país. Duque explicó que los recursos de esta iniciativa están distribuidos en “500.000 millones para hacer infraestructura cultural y social, 350.000 millones para infraestructura de agua y de saneamiento y 350.000 millones para el desarrollo de sostenibilidad energética en los territorios”, al tiempo que resaltó que los 1,2 billones de pesos en créditos tendrán buenas condiciones de plazo y tasa. (Colprensa, 2018)	Oportunidad: Mejoramiento de condiciones y transporte, debido a inversiones en infraestructura y vías para comunicar los diferentes municipios.	

Tabla 2: Oportunidades y amenazas del micro entorno

Análisis del Microentorno				
Factor	VARIABLES de análisis	Tendencia	Impacto	Prob.
Clientes	Incremento de la demanda de aceite	Se realizó una medición del consumo durante en el periodo 2015/16, obteniendo como resultado un incremento paulatino, el cual alcanzó casi 180 millones de toneladas métricas. (Statista, 2018)	Oportunidad: Al incrementar el consumo de aceite vegetal en el mundos, se incrementan también las ventas de este producto.	Alta
	Grandes compradores buscan aceite certificado	Hacer aceite de palma ambientalmente sostenible es el principal reto del sector palmicultor, que en todo el mundo sigue enfrentándose a críticas relacionadas con la violación de la propiedad privada, la explotación laboral y la contaminación ambiental. Ahora, es el mismo mercado el que exige que la producción de aceite tenga estándares de sostenibilidad ambiental, social y económica, los mismos que se otorgan a través de la RSPO o la mesa redonda de aceite de palma sostenible. (Leal, 2018)	Amenaza: Perdida de oportunidad de clientes al no contar con recursos para el alto nivel de inversión que requiere el lograr ser certificado en sostenibilidad ambiental, social y económica.	Alta
	Afectación ambiental por extractoras de palma	Según lo expuesto por la autoridad ambiental, se encontró siete extractoras de palma que tienen falencias en sus planes de manejo ambiental y algunas de ellas no tienen sus permisos vigentes. Los casos más graves se evidencian en las extractoras Central, San Fernando, Oro Rojo y Palmeras de Puerto Wilches, donde no se está realizando el debido tratamiento a las aguas residuales, ocasionando el vertimiento de líquidos contaminados al suelo y fuentes hídricas. (Salazar, 2016)	Amenaza: Posibles infracciones para algunos de los clientes lo que puede disminuir la demanda requerida.	Baja
	Angus Azul, la marca de la mejor carne	Angus Azul es la empresa líder en Colombia en comercialización de carnes y productos cárnicos provenientes de ganado de la más alta calidad, todo con cruce de Aberdeen-Angus. Sus productos se comercializan en los principales almacenes de cadena de Colombia (Éxito, Carulla, Jumbo y Olímpica) con la marca propia Angus Azul. (Angus Azul, 2018)	Oportunidad: La buena reputación y presencia de la marca en los principales almacenes, hace que el producto Angus se venda más y asegure la compra por parte del cliente.	Alta

Proveedores	Palm-Mixtex con soluciones ambientales	La empresa Palm-Mixtex creó un producto que reutiliza los desperdicios de la industria palmera y los transforma en abono bio-orgánico, solucionando así la disposición de los desechos. Esa experiencia, a su vez, le permitió a la compañía convertirse en proveedora de abonos de la agricultura orgánica, una industria que cada día toma más auge. (Lesmes, 2016)	Oportunidad: Posibilidad de contacto con proveedores de abonos que cuentan con productos sostenibles y de buena calidad y posibilidad de venta de desechos para un uso productivo.	Alta
	Costos de compra	Con la reforma tributaria y el incremento del dólar, muchos insumos importados como concentrados y medicamentos veterinarios han subido de precio de forma exagerada. (Portafolio, 2018)	Amenaza: El aumento de precios en medicamentos veterinarios hace que el poder de negociación de los proveedores sea mayor, al exigir mayores precios, lo que afecta la adquisición de los mismos y altera el presupuesto con el que cuenta la empresa para los mismos.	Alta
Competencia	Expo Agrofuturo 2018	Es una de las Plataformas de Negocios y Conocimiento más importantes para el sector Agro en América Latina. Se ha posicionado como el centro de negocios más importante con una contundente oferta de valor, pues además de ser la feria que integra productores, comercializadores y servicios agropecuarios, es el lugar donde se unen la oferta y la demanda en todos los segmentos de negocio. Es el escenario donde los agentes de la cadena productiva encuentran aliados estratégicos, distribuidores y representantes para sus productos. (Expo Agrofuturo, 2018)	Oportunidad: Posibilidad de aprovechar este espacio como un ambiente de actualización en técnicas y productos agrícolas, también permite conocer posibles competidores.	Alta
Grupos reguladores	Buenas prácticas agrícolas	Existe una resolución que rige las buenas prácticas agrícolas y evita los problemas de salud provenientes de malos cuidados. De no cumplirse con los requerimientos ICA tiene la autoridad de suspender o cancelar licencias, registros y permisos. (Gerente General del Instituto Colombiano Agropecuario, 2017)	Oportunidad: Conocimiento de la regulación y puesta en práctica de las recomendaciones. Amenaza: Posibles multas ante incumplimiento	Alta
	Incentivos para invertir en el sector	ICR es un beneficio económico que se entrega a una persona en forma individual, esquema asociativo o de integración, que siendo pequeño o mediano productor haga una inversión nueva en el	Oportunidad: Los incentivos impulsan la inversión agropecuaria, estimulando a	Alta

		sector agropecuario dirigida a la modernización, competitividad y sostenibilidad de la producción agropecuaria. (FINAGRO, 2018)	los empresarios a incrementar su participación en el sector.	
	Investigación, inspección y control del Instituto Colombiano Agropecuario	El ICA diseña y ejecuta estrategias para prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia. Sus acciones se orientan a lograr una producción agropecuaria competitiva, con el fin de aportar al logro de los objetivos de la Apuesta Exportadora de Colombia. Realiza inspección y control de productos agropecuarios, animales y vegetales en los pasos fronterizos, aeropuertos y puertos. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2018)	Oportunidad: El aval por parte del ICA de las actividades agrícolas, garantiza productos que cumplen con los estándares de calidad.	Alta
Productos sustitutos	Productos sustitutos	Los fabricantes de helados de marca blanca han comenzado a sustituir el aceite de palma en la formulación de sus productos. Se trata del aceite de coco, un ingrediente con alto contenido de ácidos grasos saturados, lipoproteínas de baja densidad (el colesterol malo), y triglicéridos de cadena media. (Placer, 2018)	Amenaza: Al existir productos sustitutos, puede haber una pérdida de clientes o incluso disminución de demanda.	Baja
Grupos de apoyo	Asociación Angus y Brangus de Colombia	Es una entidad sin ánimo de lucro que se encarga de vigilar la cría, selección y mejoramiento genético, así como facilitar la propagación de las razas Angus y Brangus como alternativa productiva. La asociación busca promover la producción eficiente y el consumo de carne de calidad, fomentar el desarrollo y perfeccionamiento genético y zootécnico de las razas, difundir las opciones y cualidades de los cruces, llevar los libros genealógicos, y generar cultura de consumo de carne. (Asobrangus, s.f.)	Oportunidad: El contar con la certificación de la Asociación garantiza que el producto es de buena calidad y proporciona valor agregado.	Alta
	Fedepalma	Existe para apoyar a los palmicultores en la defensa de sus intereses y el logro de la competitividad. Brinda interesantes oportunidades de interacción gremial, información económica y comercial actualizada, gestión ambiental y social, promoción de proyectos de valor agregado, y fomento de la asistencia técnica para sus afiliados, entre otros. (Fedepalma, s.f.)	Oportunidad: Respaldo de una entidad que vela por el bienestar y buenas prácticas en el cultivo de palma.	Baja
Mercado laboral	Dificultad para reclutar talento humano	En ocasiones el personal de la zona está acostumbrado a trabajar en ganadería y no en cultivos de palma, por esta razón cuando otra empresa les ofrece trabajar en ganadería prefieren dejar su empleo actual. (Rojas, 2018)	Amenaza: Cultura de la zona hace que el personal prefiera la ganadería	Baja

Debido a que Bidagro pertenece a dos sectores (ganadería y palma de aceite) en ocasiones se analizó desde la perspectiva agrícola. En este aspecto se cuenta mayormente con oportunidades como el asistir a ferias del sector, cumplir con buenas practicas, incentivos para quienes inviertan en el campo y aval de calidad por parte del ICA. Se concluye que el panorama para el sector agrícola es favorable, se encuentra en proceso de actualización.

Por el lado del aceite de palma se hallaron oportunidades al incrementar la demanda del mismo y la existencia de proveedores que buscan soluciones ambientales, pues actualmente la conciencia ambiental es de gran peso para las negociaciones, es por esto en entre las amenazas se menciona que los clientes cada vez solicitan que el aceite sea certificado ambiental y socialmente y también existe el riesgo de infracciones ambientales.

Y por parte de la ganadería las oportunidades son claras, pues la marca Angus Azul es reconocida mundialmente por sus características y el pertenecer a Asobrangus, brinda la certificación necesaria. Sin embargo, la amenaza radica en el cambio del dólar que puede incrementar el precio de los productos veterinarios que son importados.

9.1.2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter (*Tabla 3*), es una herramienta que permite conocer el grado de competencia de la empresa dentro de la industria, el análisis provee oportunidades y amenazas que apoyan la formulación de estrategias. Se considera que en cualquier industria existen estas 5 fuerzas: rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

La estructura de la tabla cuenta con la fuerza, seguida de la variable de análisis, la cual surgió de la búsqueda de noticias y tendencias relacionadas con la fuerza en cuestión. Posteriormente se redactó como actúa la variable en la industria y se finalizó con el impacto, que puede ser oportunidad o amenaza, se justifica por qué se tomó de esta forma.

Tabla 3: Oportunidades y amenazas del sector según el Modelo de Michael Porter

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter			
Fuerza	Variable Analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria	Consecuencia de la variable sobre la fuerza de la industria
Rivalidad entre empresas y competidores	Competidores numerosos	En Colombia existen importantes empresas agrícolas con alta calidad en su gestión empresarial en algunos subsectores. Pero en muchos subsectores predomina la existencia de pequeñas y medianas agricultoras. (Portafolio, 2006)	Amenaza: Existe una fuerte competencia por numerosas empresas agricultoras en el país, sin embargo prevalecen aquellas que logren suplir la demanda.
	Crecimiento de la industria	Gracias al intensivo proceso de modernización que se desarrollará en el entorno, Colombia recobraré la condición perdida de un bovino por habitante y se afianzará como uno de los grandes de la ganadería en el continente. Esa es la meta para 2019, con niveles de productividad y competitividad que garantizan una posición sólida e indiscutible en el mercado nacional de carne y leche, y una ubicación de privilegio entre los diez líderes mundiales del sector. (Fedegan, 2006)	Amenaza: A mayor número de cabezas de ganado, aumenta la competencia
Entrada potencial de nuevos competidores	Baja barrera de entrada	Según el Censo Nacional Agropecuario, de los 43 millones de hectáreas que ocupa el agro colombiano, el 80 por ciento, es decir, 34,4 millones, corresponde a pastos y rastrojo y el 20 por ciento restante, o sea, 8,6 millones de hectáreas, a cultivos transitorios y permanentes. Eso indica que existe aún un inmenso territorio por sembrar. (Suarez, 2015)	Amenaza: Debido a la facilidad de cultivar para aquellos que cuenten una fracción de tierra adecuada. Es posible que campesinos con pocas hectáreas puedan convertirse en pequeños empresarios.
	Requisito de capital	Los altos precios de la tierra, está impidiendo que potenciales productores (grandes, medianos y pequeños) entren en el negocio de la agricultura y contribuyan a darle un mayor dinamismo al desarrollo agrícola. Las experiencias internacionales han demostrado que las políticas proteccionistas y los subsidios son perversos por cuanto promueven las ineficiencias. (El Portafolio, 2010)	Oportunidad: Las grandes inversiones en terrenos de las cuales depende la prevalencia de estas pequeñas empresas, dificultan el ingreso de nuevos competidores
Desarrollo potencial de productos sustitutos	Productos sustitutos	La industria manifiesta que no es fácil sustituir el aceite de palma ya que permite alargar la vida útil de los productos alimenticios y evita que se deteriore visualmente. Se ha intentado sustituir, pero no se ha podido. (Stegmann, 2017)	Oportunidad: Al ser difícil de sustituir, la demanda de este producto no se ve afectada.

	Cambios de comportamiento en los consumidores	El consumo de animales en el mundo desciende de manera considerable. La tendencia es ser vegetariano o vegano, lo cual disminuye el consumo de productos derivados de animales. Conscientes que la población está cambiando, la industria alimentaria detecta nuevas oportunidades de negocio. (Redacción Énfasis Alimentación, 2017)	Amenaza: Al disminuir el consumo de carne, se puede presentar un descenso de la demanda para productos provenientes del ganado.
Poder de negociación de los proveedores	Diversidad de proveedores de medicamentos	Según la Subgerencia de protección animal en el 2010 se contaba con más de 80 empresas importadoras de medicamentos veterinarios, avaladas por ICA. (Dirección Técnica de Inocuidad e Insumos Veterinarios, 2010)	Oportunidad: Al existir diversos distribuidores de productos veterinarios, se puede escoger el que mejor supla las necesidades en calidad, costos y disponibilidad.
	Diversidad de proveedores de fertilizantes	Hasta abril del 2018 se encuentran registrados 11.292 fertilizantes aprobados por ICA y el Ministerio de Agricultura. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2018)	Oportunidad: La alta variedad de fertilizantes registrados hace que la empresa tenga el poder de decidir los que se adecuen a sus necesidades y amplio portafolio de selección.
Poder de negociación de los clientes	Disminución de demanda	La carne de res es la segunda de preferencia en el país con 18 k/hab. La ingesta de bovino tuvo una leve caída en los dos últimos años, ya que en el 2012 las estadísticas basadas en el sacrificio de reses, muestra que se consumían 21 k/ha al año. (Contacto Ganadero, 2015)	Amenaza: La tendencia a disminuir el consumo de res afecta a la empresa, pues incrementa el poder de negociación de los compradores
	Agremiación de ganaderos	Una nueva agremiación pretende representar a los ganaderos del país. Se trata de Confegan, una confederación que viene creciendo en el centro y sur del país y que en respuesta a los que ellos consideran la falta de transparencia en el manejo de los recursos del Fondo Nacional del Ganado que administra Fedegan. (Fedegan, 2006)	Oportunidad: La agremiación de ganaderos afecta el poder de negociación de los compradores, pues pueden surgir nuevas exigencias de los ganaderos con respecto a los precios, beneficios y demás.
	Incremento de demanda	La producción del aceite de palma en la producción mundial de aceites y grasas ha aumentado considerablemente. Mientras que en 1990 representaba 13% de los 81 millones de toneladas que se producían en el mundo, en 2014 representó 30% de los 200 millones de toneladas de producción en tal año, consolidándose como el aceite vegetal de mayor producción a nivel global. (Fedepalma, 2017)	Oportunidad: Dado el incremento de demanda de aceite de palma, las extractoras requerirán mayores cantidades del producto ofrecido, lo que posibilita que los cultivadores puedan venderlo a otras extractoras, lo que disminuye su poder de negociación.

Bidagro es una empresa agrícola, con presencia en dos sectores (ganadería y cultivo de palma de aceite), para el análisis de las 5 Fuerzas de Porter se tuvo en cuenta que cada fuerza contara al menos con una variable en cada sector, y en algunos casos la agricultura como tal, la cual abarca los dos sectores.

La rivalidad entre empresas y competidores presenta amenazas, pues existen numerosas empresas agricultoras, sean medianas o pequeñas dificultan el ambiente de negociación de la empresa. Específicamente para el ganado se cuenta con una proyección al aumento de cabezas de ganado, lo que incrementa la competencia. La entrada potencial de nuevos competidores es una amenaza en el sector palmero, debido a bajas barreras de entrada, puesto aquel que cuente con un terreno apto puede volverse agricultor. Sin embargo, los requisitos de capital son una oportunidad, pues la empresa cuenta con respaldo económico para la inversión requerida, lo que la mayoría de empresarios deben de buscar mediante préstamos. Para el desarrollo potencial de productos sustitutos juega de forma diferente en cada sector, para la palma es una oportunidad, gracias a la dificultad de sustituirla por sus componentes que ayudan a preservar los alimentos y para la ganadería es una amenaza debido al cambio de tendencias, en el cual la población se encuentra cambiando hábitos alimenticios por veganos o vegetarianos. El poder de negociación de los proveedores es bajo, existen diferentes empresas que se dedican a la importación de los insumos necesarios para la palma y la ganadería. Para el poder de negociación de los clientes se presenta una amenaza en la ganadería y una oportunidad en la palma, pues la demanda presenta un comportamiento inversamente proporcional, sin embargo, la ganadería cuenta con la oportunidad de agremiación de ganaderos para así poder tener poder en la negociación.

9.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Se procedió a realizar una calificación cuantitativa de las oportunidades y amenazas por medio de la Matriz E.F.E. (*Tabla 4*) Se le asignó un peso porcentual a cada factor externo y se califican de 1 a 4 (siendo 1 menos relación con el sector y 4 mayor relevancia). Después se realizó la suma de los valores ponderados para encontrar la calificación de la auditoria externa.

Tabla 4: Matriz E.F.E.

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
		Peso	Puntaje	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Apoyo de entidades y eventos que dan respaldo estratégico (Sena, Fedepalma, Expoagrofuturo, Asobrangus)	15%	4	0,6
2	Incentivos gubernamental para invertir en sector agropecuario (ICA, Ministerio de Agricultura)	12%	3	0,36
3	Altas barreras de entrada debido a los costos de la tierra, que implican altos requerimientos de capital	10%	3	0,3
4	Proyección de incremento de demanda dado el posicionamiento de la raza Angus y de los beneficios del aceite de palma	8%	4	0,32
5	Potencialidades para lograr productos sostenibles (Uso de desechos como abonos o alimentos del ganado)	5%	3	0,15
Amenazas				
1	Alto poder de negociación de compradores dada la disminución de demanda de carne y requerimiento de aceite certificado	16%	4	0,64
2	Incremento de costos de materia prima por el comportamiento de la tasa de cambio	13%	3	0,39
3	Alto número de competidores	10%	2	0,2
4	Dificultad para conseguir talento humano operativo certificado para el sector	7%	2	0,14
5	Condiciones ambientales que afectan la producción (cambio climático y enfermedades de pradera, ganado y cultivos)	4%	2	0,08
Total		100		3,18

Fuente: Autor

La empresa obtuvo una calificación del 3,18 este valor se obtuvo de los ponderados de cada variable, a las cuales se les asignó un peso (relevancia) y una calificación (nivel de influencia) con la ayuda de Martha Rojas, trabajadora de Bidagro.

9.2. Auditoria Interna

Para el análisis de variables internas, se realizó un estudio de las fortalezas y debilidades que actualmente tiene la compañía y se plasmaron en la siguiente tabla (Tabla 5). Estas variables se identificaron por medio de entrevistas a personal de diferentes áreas de la empresa, William Alfredo Sarmiento Salas (Gerente), Martha Rocío Rojas Infante (Soporte técnico y administrativo) y Heidy Lizeth Acosta Peñuela (Auxiliar contable).

Tabla 4: Fortalezas y debilidades

Análisis Interno		
Dependencia	Descripción	Orientación Estratégica
	Fortalezas	
Gerencia	Las metas y objetivos de la empresa han sido comunicados a los administradores de cada zona, con el fin de trabajar en conjunto por el cumplimiento de los mismos. La última comunicación del tema fue en la reunión del pasado mes de junio del 2018.	Planeación
	La empresa se encuentra afiliada a Fedepalma y Asobrangus. El pertenecer a estas entidades hace que se conozcan las regulaciones de calidad y facilita la adquisición de permisos y certificaciones.	Organización
	La compensación de los empleados es adecuada, ya que se cuenta con sueldos por encima del promedio y sus respectivas afiliaciones a las prestaciones de ley y afiliaciones a sistemas de seguridad.	Motivación
	Existe una cultura de autonomía, en donde cada empleado es responsable de su área, el personal trabaja eficazmente y sin presiones, sin embargo, es la gerencia es quien autoriza las actividades.	Factor Humano
	Los índices de rotación son del 0.016% anual, lo cual es bajo considerando el sector.	Factor Humano
	Los directivos de Bidagro, tienen experiencia en la agricultura y se encuentran en constante capacitaciones del sector.	Organización
	La estructura jerárquica de la organización es adecuada, cada quien cumple con sus roles y objetivos, esto tomando en cuenta el tamaño de la empresa.	Factor Humano
Mercadotecnia	Los mercados se encuentran segmentados, ya que se enfoca específicamente en las razas brangus, por la ganadería y para la palma a las extractoras.	Investigación de mercados
	Posicionamiento adecuado entre los competidores, la empresa ha logrado reconocimiento por calidad.	Ventas de productos
	Cuenta con canales de distribución confiables. Para el caso de la ganadería cuenta con Asobrangus y el Frigorífico de Medellín y para la palma con extractoras a menos de 25 km de distancia.	Distribución
	La organización cuenta con un plan de ventas estipulado, con las respectivas proyecciones, ventajas e indicadores.	Ventas de productos

	Los productos cuentan con rendimiento (Aprovechamiento de producto) de 55% y 18% para la ganadería y palma respectivamente.	Planeación de productos
	Diversificación en dos actividades distintas (ganadería y palma de aceite), lo que permite diversificar fuentes de ingresos, aprovechamiento de suelos y complementación de flujo de caja.	Investigación de mercados
	Las estrategias de promoción son mediante la revista Angus, ferias, buenos manejos agronómicos y la norma RSPO.	Ventas de productos
Finanzas y contabilidad	A largo la plazo se tiene proyectado no necesitar endeudarse para autosustentarse, dado que en plazo de dos años la producción de palma otorgara la retribución necesaria.	Razones financieras
	Respaldo económico de la empresa INEMEC LTDA, gracias a que pertenece a los mismos dueños.	Razones financieras
Producción y las operaciones	Los proveedores de fertilizantes, vacunas y medicamentos veterinarios, cuentan con permisos y respaldo de las entidades pertinentes.	Producción
	Los veterinarios de Bidagro han diseñado un alimento que aumenta el peso del ganado en menor tiempo, manteniendo la calidad de la carne.	Operación
	Cuentan con terrenos propios, lo cual facilita la toma de decisiones y aprovechamiento. El cuidado de la infraestructura y terrenos, garantiza su valorización para en un futuro recibir ganancias por la venta de los mismos.	Operación
Sistemas de información de gerencia	Se hace uso del software ganadero y de palma, el cual es de uso regular y apoya la toma de decisiones.	Software
	Se realizan capacitaciones al buen uso y aprovechamiento del sistema de información.	Software
Debilidades		
Gerencia	Existe manual de funciones estipulado para la mayoría de los cargos, sin embargo, en ocasiones el personal lleva a cabo actividades fuera de su cargo, debido al bajo número de empleados administrativos.	Organización
	No se cuenta con un proceso de planeación presupuestal, a partir del comportamiento histórico y proyecciones. Actualmente se realiza de manera informal	Planeación y control
	El sistema de contratos temporales por tres meses prorrogables, genera una baja moral cuando se les hace llegar el preaviso de terminación de contrato.	Motivación

	Debido a la cultura de la zona, el personal tiende a realizar actividades que no van acorde con las políticas de seguridad de la empresa.	Factor Humano
Mercadotecnia	La empresa realiza estudios de mercados cuando desea realizar inversiones, como lo fue al momento de decidir en vender la raza brangus. Sin embargo, esto ocurrió hace 8 años y no se ha llevado a cabo estudios recientemente.	Investigación de mercados
	El precio de venta lo impone el mercado, los clientes cuentan con el poder de negociación actualmente.	Establecimiento de precios
	No se cuenta con personal encargado de mercadotecnia, las estrategias implementadas son empíricas.	Planeación de productos
Finanzas y contabilidad	En estos momentos el capital de trabajo es insuficiente. La empresa es incapaz de autosustentarse, dado que se encuentra en etapa de desarrollo y las ganancias de la ganadería no suplen inversiones grandes realizadas en palma de aceite, por lo cual requieren de endeudamiento.	Razones financieras
	Actualmente no se realiza el análisis de razones financieras, se revisa superficialmente.	Funciones de finanzas y contabilidad
	La empresa se encuentra en etapa de inversión, por esta razón la utilidad es muy baja.	Razones financieras
Producción y las operaciones	Falta de control y registro de los procesos. No cuenta con estandarización de procesos, ni unificación de los mismos en las diferentes fincas.	Operación
	Se encuentra en proceso de construcción de las políticas de calidad.	Producción
Investigación y desarrollo	La empresa no cuenta con departamento especializado en investigación y desarrollo.	Interno y externo
Sistemas de información de gerencia	La empresa no realiza análisis de la competencia en temas referentes al software utilizado.	Software
	El sistema de información no es aprovechado en su totalidad.	Software

Fuente: Autor

9.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Posteriormente se realizó una calificación cuantitativa de las fortalezas y debilidades por medio de la Matriz E.F.I. (Tabla 6). La matriz consta del listado de las fortalezas y debilidades encontradas en el micro entorno y a las cuales se les asignó un peso porcentual y se calificaron de 1 a 4 (siendo 1 un valor deficiente y 4 el mayor). Después se realizó la suma de los valores ponderados para encontrar la calificación del diagnóstico interno de Bidagro.

Tabla 2: Matriz E.F.I.

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
		Peso	Puntaje	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Participación en dos sectores complementarios	15%	4	0,6
2	Oferta de productos de alta calidad y bien posicionados en el mercado, gracias a la vinculación a grupos de apoyo (Asobragus y Fedepalma)	10%	3	0,3
3	Gerentes capacitados en el sector e interesados en fortalecer la administración y proyección de la empresa	10%	3	0,3
4	Cercanía a extractora de aceite de palma, lo que reduce gastos de transporte	5%	2	0,1
5	Baja rotación de personal por sistema de compensación actual	10%	2	0,2
Debilidades				
1	La empresa está en etapa de inversión, por lo cual requiere de endeudamiento	8%	4	0,32
2	Baja cultura de autocuidado por parte del personal	14%	3	0,42
3	Inexistencia de estandarización de procesos y políticas de calidad	15%	3	0,45
4	Sobrecarga de trabajo, dado el bajo número de personal administrativo	8%	2	0,16
5	Ausencia de actividades de marketing e investigación y desarrollo	5%	1	0,05
Total		100%		2,9

Fuente: Autor

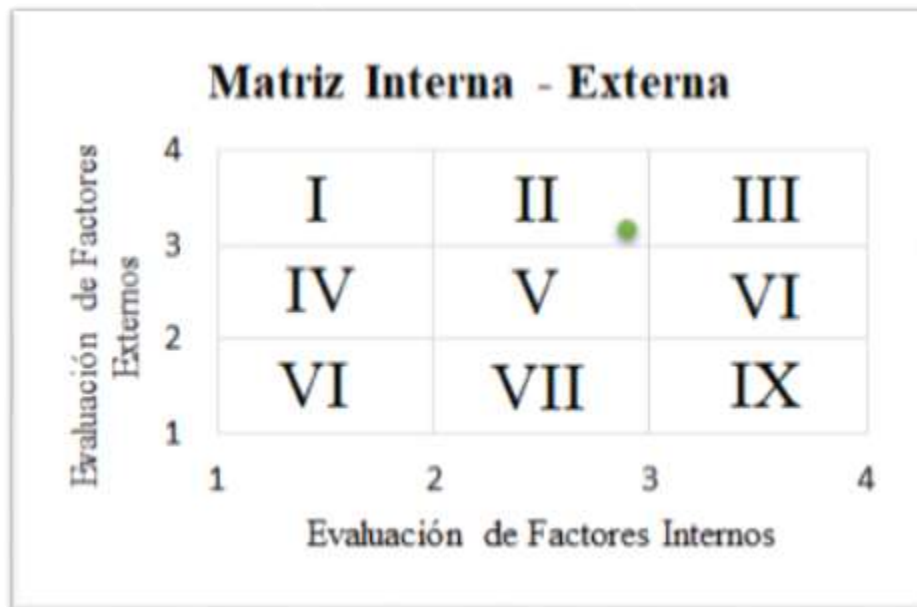
Para el micro entorno se obtuvo un puntaje de 2,9 y al compararlos con el de macro entorno se obtendrá el diagnóstico de la empresa. Los pesos y calificaciones fueron consultados con la ingeniera Martha Rojas.

9.3. Matriz Interna – Externa

Una vez se obtienen las matrices E.F.E. y E.F.I. se realizó la Matriz Interna - Externa. con el objetivo de establecer el conjunto de estrategias que debería adoptar la organización. La Matriz I.E. (Ilustración 4) permite encontrar la ubicación de la empresa dentro de algunos de los 9

cuadrantes que la constituyen, dicha ubicación se determinó de la calificación obtenida en las matrices mencionadas anteriormente. (Matriz EFE 3,18 y Matriz EFI 2,9)

Ilustración 4: Matriz I.E.



Fuente: Autor

En esta matriz se puede apreciar la ubicación de la empresa según la calificación de las matrices de factores interno y externo. Dado que Bidagro se encuentra en el cuadrante III, con coordenadas de [2,9– 3,18], esto significa que se recomiendan estrategias de “Crecer y Construir” lo cual es idóneo debido a que Bidagro es una empresa joven con potencial de crecimiento. En este campo prevalecen estrategias para penetración de mercados, desarrollo de productos o de mercados, estrategias de integración (Integración hacia atrás, integración hacia adelante o integración horizontal).

Las empresas que se localizan en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues, aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad. Puesto que las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria de crecimiento rápido del mercado una estrategia intensiva es por lo general la primera opción que se debe tomar en cuenta; sin embargo,

si la empresa carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces, la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. (David, 2008)

Como estrategias para crecer y construir se sugieren estrategias de penetración de mercados, se propone participar en ferias de exposición de productos o realizar inversiones en publicidad, como la creación de una página web y para integración vertical, se puede considerar utilizar el abono proveniente del propio ganado y frutos de la palma para alimentarlo, así se obtiene un aprovechamiento circular.

9.4. Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas

En la siguiente tabla se enlistaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importantes de la empresa (*Tabla 7*). Posteriormente se propusieron estrategias FO³, DO⁴, FA⁵ y DA⁶. Posterior a la matriz Interna-Externa y la DOFA, se destacaron tres estrategias corporativas que se proponen implementar de manera simultánea: penetración del mercado, desarrollo de producto e integración vertical. Las estrategias propuestas se presentan a continuación.

- Realizar plan de mantenimiento de infraestructura, equipos, herramientas y praderas
- Capacitar empleados en las actualizaciones del sector
- Indagar de beneficios para el sector
- Se propone participar en ferias de exposición de productos e inversiones en publicidad
- Realizar diagnostico financiero
- Llevar control y estadísticas de productividad
- Lograr la certificación RSPO del aceite de palma, utilizando insumos orgánicos
- Aprovechar los desechos que la ganadería ofrece a la palma y viceversa
- Estandarización de procesos productivos
- Identificar y controlar los riesgos
- Determinar parámetros de calidad
- Revisar y actualizar la planeación financiera

³ Estrategias que relacionen Fortalezas y Oportunidades

⁴ Estrategias que relacionen Debilidades y Oportunidades

⁵ Estrategias que relacionen Fortalezas y Amenazas

⁶ Estrategias que relacionen Debilidades y Amenazas

Tabla 5: Matriz DOFA

Matriz DOFA		Fortalezas		Debilidades	
		1	Participación en dos sectores complementarios	1	La empresa está en etapa de inversión, por lo cual requiere de endeudamiento
		2	Oferta de productos de alta calidad y bien posicionados en el mercado, gracias a la vinculación a grupos de apoyo (Asobragus y Fedepalma)	2	Baja cultura de autocuidado por parte del personal
		3	Gerentes capacitados en el sector e interesados en fortalecer la administración y proyección de la empresa	3	Inexistencia de estandarización de procesos y políticas de calidad
		4	Cercanía a extractora de aceite de palma, lo que reduce gastos de transporte	4	Sobrecarga de trabajo, dado el bajo número de personal administrativo
		5	Baja rotación de personal por sistema de compensación actual	5	Ausencia de actividades de marketing e investigación y desarrollo
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Apoyo de entidades y eventos que dan respaldo estratégico (Sena, Fedepalma, Expoagrofuturo, Asobrangus)	1	Realizar plan de mantenimiento de infraestructura, equipos, herramientas y praderas	1	Penetración de mercados: se propone participar en ferias de exposición de productos e inversiones en publicidad
2	Incentivos gubernamental para invertir en sector agropecuario (ICA, Ministerio de Agricultura)	2	Capacitar empleados en las actualizaciones del sector	2	Realizar diagnostico financiero
3	Altas barreras de entrada debido a los costos de la tierra, que implican altos requerimientos de capital	3	Indagar de beneficios para el sector	3	Llevar control y estadísticas de productividad
4	Proyección de incremento de demanda dado el posicionamiento de la raza angus y de los beneficios del aceite de plama				

5	Potencialidades para lograr productos sostenibles (Uso de desechos como abonos o alimentos del ganado)			
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA
1	Alto poder de negociación de compradores dada la disminución de demanda de carne y requerimiento de aceite certificado	1	Desarrollo de productos: Lograr la certificación RSPO del aceite de palma, utilizando insumos orgánicos	1 Estandarización de procesos productivos
2	Incremento de costos de materia prima por el comportamiento de la tasa de cambio	2	Integración vertical: Aprovechar los desechos que la ganadería ofrece a la palma y viceversa	2 Identificar y controlar los riesgos
3	Alto número de competidores			3 Determinar parámetros de calidad
4	Dificultad para conseguir talento humano operativo certificado para el sector			4 Revisar y actualizar la planeación financiera
5	Condiciones ambientales que afectan la producción (cambio climático y enfermedades de pradera, ganado y cultivos)			

Fuente: Autor

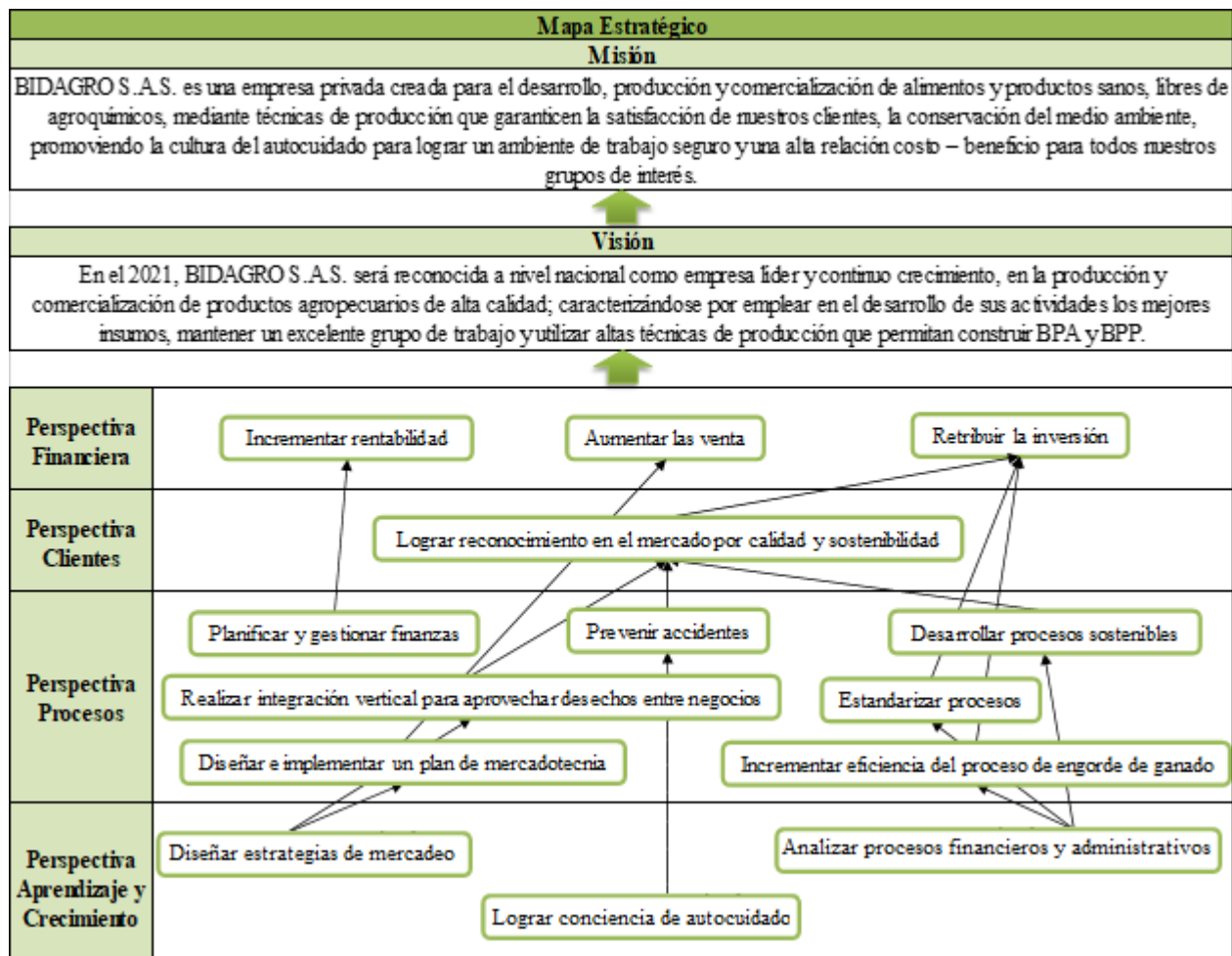
10. Formulación del mapa estratégico y el cuadro de mando

En la fase de implementación se consultaron diferentes fuentes y estrategias adecuadas para la situación actual de la empresa, se tomó en cuenta los resultados obtenidos en la etapa anterior. Las herramientas adecuadas son el mapa estratégico y el cuadro de mando integral.

10.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico (*Ilustración 5*) es una representación gráfica de las estrategias de la organización, evidencia la creación de valor mediante la relación de causa y efecto.

Ilustración 5: Mapa estratégico



Fuente: Autor

10.2. Formulación de Metas y Planes de Acción

Tomando en cuenta los objetivos planteados en el mapa estratégico se desarrolló las metas y dichas técnicas de los indicadores, el cual será transmitido a los departamentos correspondientes para su implementación.

Los objetivos se encuentran clasificados en cinco perspectivas y numerados para facilitar su interpretación, cada objetivo general cuenta con al menos un objetivo específico y las metas se encuentran detalladas por la situación actual, resultado deseado y límite de tiempo para su realización.

10.2.1. Formulación de Objetivos y Metas

El cuadro de mando integral (*Tabla 8*) es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados entre sí, se miden a través de indicadores y se encuentran ligados a metas e iniciativas. La función principal de es la implantación de y comunicación de las estrategias a toda la empresa, esto permite direccionar el comportamiento de los miembros para el cumplimiento de las mismas.

Tabla 6: Objetivos y metas del mapa estratégico

Perspectiva	Objetivo			Meta		
	#	General	Específico	Situación Actual	Resultado Esperado	Límite de Tiempo
Financiera	1	Incrementar rentabilidad	Aumentar el margen bruto de utilidad	Margen bruto de 0,4%	Obtener un margen bruto por encima del 5%	Junio del 2021
	2	Aumentar las ventas	Incrementar las ventas gracias a la implementación de estrategias de mercadeo	Se vende según se produce	Vender 10% más	Junio del 2022
	3	Retribuir la inversión	Obtener retribución sobre la inversión realizada en el cultivo de palma	Se capitaliza	Obtener retribución del 70% en la producción de aceite de palma	Enero del 2021
Clientes	4	Lograr reconocimiento en el mercado por calidad y sostenibilidad	Contar con la certificación de la RSPO, de aceite de palma sostenible	Cultivo de palma no certificado	Cultivo de palma con certificado de sostenibilidad por la RSPO de	Diciembre del 2024

					Diciembre de 20124	
			Implementar criterios exigidos por la RSPO	Planeación	Cumplir con el 100% de criterios exigidos por la RSPO	Diciembre del 2019
Procesos	5	Planificar y gestionar finanzas	Realizar análisis financiero detallado que apoye la toma de decisiones	Inexistente	Elaborar el análisis financiero a Junio de 2019	Junio del 2019
	6	Realizar integración vertical para aprovechar desechos entre negocios	Autoabastecer el abono para el cultivo de palma	Inexistente	Lograr que mínimo el 20% del abono utilizado para el cultivo de palma sea abastecido por la propia empresa	Junio del 2021
			Autoabastecer el alimento del ganado	Inexistente	Lograr que mínimo el 15% del alimento del ganado sea abastecido por la propia empresa	Junio del 2021
	7	Incrementar eficiencia del proceso de engorde de ganado	Obtener el peso comercial del ganado en menor tiempo	28 a 30 meses	Lograr que el 55% de las cabezas de ganado lleguen a 470 Kg en 26 meses	Diciembre del 2021
	8	Diseñar e implementar un plan de mercadotecnia	Implementar un plan de mercadeo	Inexistente	Implementar el 100% de estrategias propuestas en el plan de mercadeo	Junio del 2020
	9	Desarrollar procesos sostenibles	Usar abonos orgánicos	Compra de abono	Lograr que el 50% del abono utilizado para el cultivo de la palma sea orgánico	Septiembre del 2021
			Usar alimentos orgánicos	Compra de alimentos	Lograr que el 60% del alimentos utilizado para el engorde del	Septiembre del 2021

					ganado sea orgánico	
	10	Estandarizar procesos	Diseñar manual de procesos productivos aplicables en las diferentes fincas	Procesos según criterio del personal de la zona	Fecha límite para implementar el 100% de los procesos unificados en las diferentes fincas	Diciembre del 2019
	11	Prevenir accidentes	Eliminar riesgos de accidentes por ignorar medidas de seguridad personal	Prácticas inseguras	Lograr un máximo de 1 accidente por cada 100 horas trabajadas	Junio del 2019
Aprendizaje y crecimiento	12	Diseñar estrategias de mercadeo	Analizar las tendencias y oportunidades del sector	Último análisis hace 8 años	Realizar un estudio de mercado cada semestre	Junio y Diciembre del 2019
	13	Lograr conciencia de autocuidado	Capacitar al personal en seguridad y salud en el trabajo	Capacitaciones esporádicas	Lograr que el 100% de los empleados reciban una capacitación mensual en autocuidado	Junio del 2019
	14	Analizar procesos financieros y administrativos	Revisar y actualizar la planeación financiera	Planeación antigua	Lograr una actualización de la planeación financiera de la empresa a marzo de 2019	Marzo del 2019
Revisar y actualizar la planeación estratégica			Planeación presente	Lograr una actualización de la planeación estratégica de la empresa a enero de 2024	Enero del 2024	

Fuente: Autor

10.2.2. Ficha Técnica de Indicadores

En la Ficha técnica (*Tabla 9*), se cuenta con indicador para cada uno de los objetivos específicos, estos indicadores están acompañados de la fórmula, unidad de medida, fuente de información y responsable.

Tabla 7: Ficha técnica de los indicadores

Ficha Técnica del Indicador						
#	Indicador	Formula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	Fuente de Información	Responsable de la medición
1	Margen bruto de utilidad	Utilidad bruta / Ventas netas	Porcentaje	Anual	Registros financieros	Contador
2	Ventas	Ventas actuales / Ventas del periodo anterior	Porcentaje	Anual	Registros financieros	Contador
3	Retorno sobre la inversión	Ingresos / Inversión	Porcentaje	Anual	Registros financieros	Contador
4	Certificación de sostenibilidad RSPO	Fecha límite para obtener la certificación	Cualitativa	Cada 5 años	Registros administrativos	Soporte técnico y administrativo
	Cumplimiento de criterios de la RSPO	Criterios alcanzados / Criterios totales de la norma RSPO	Porcentaje	Anual	Registros administrativos	Soporte técnico y administrativo
5	Documentos actualizados	Fecha límite para la elaboración del análisis financiero	Fecha	Anual	Registros financieros	Contador
6	Autoabastecimiento de abono	Kilos de abono elaborados con desechos / Kilos de abono utilizados para el cultivo de palma	Porcentaje	Anual	Planeación estratégica	Administrador de zona
	Autoabastecimiento de alimento del ganado	Kilos de alimento elaborados con desechos / Total kilos de alimento de ganado	Porcentaje	Anual	Planeación estratégica	Administrador de zona
7	Peso del animal	Animales que cumplieron con el peso meta/ Animales criados en 26 meses	Porcentaje	26 meses	Inventario en software	Administrador de zona
8	Implementación de plan de mercadeo	No. de estrategias implementadas / No. total de estrategias propuestas en plan de mercadeo	Porcentaje	Anual	Registros administrativos	Soporte técnico y administrativo

9	Abono orgánico	Abono orgánico / Abono total	Porcentaje	Mensual	Manual de procesos productivos	Administrador de zona
	Alimento orgánico	Alimento orgánico / Alimento Total	Porcentaje	Mensual	Manual de procesos productivos	Administrador de zona
10	Procesos estandarizados	Procesos estandarizados y unificados en todas las fincas / Total de procesos	Porcentaje	Anual	Registros administrativos	Gerente
11	Número de accidentes	Accidentes / Horas trabajadas	Decimal	Mensual	Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Supervisor HSE
12	Estudio de mercados	Fecha límite para actualización de estudio de mercado	Fecha	Semestral	Registros de mercadeo	Mercadeo
13	Capacitaciones	No. de trabajadores con capacitación mensual en autocuidado / Total trabajadores	Porcentaje	Anual	Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Supervisor HSE
14	Planeación financiera	Fecha límite para actualización de planeación	Fecha	Anual	Planeación financiera	Gerente
	Planeación estratégica	Fecha límite para actualización de planeación	Fecha	Cada 5 años	Planeación estratégica	Gerente

Fuente: Autor

10.3. Cuadro de Control

Es importante llevar seguimiento de los objetivos propuestos, por esta razón, se diseñó el cuadro de control (*Tabla 10*) bajo la estrategia de “Semáforo”. Consiste en calificar las metas de cada objetivo como bien, regular o mal. El objetivo es identificar qué objetivos ya se cumplieron y cuales necesitan de mayor atención.

Tabla 8: Cuadro de control "Semáforo"

Cuadro de control						
Objetivo	Indicador	Frecuencia de Medición	Bien	Reg	Mal	Responsable de la medición
Incrementar rentabilidad	Margen bruto de utilidad	Anual	5%	3%	1%	Contador
Aumentar las ventas	Ventas	Anual	10%	6%	2%	Contador
Retribuir la inversión	Retorno sobre la inversión	Anual	70%	40%	10%	Contador
Lograr reconocimiento en el mercado por calidad y sostenibilidad	Certificación de sostenibilidad RSPO	Cada 5 años	dic-24	abr-25	ago-25	Soporte técnico y administrativo
	Cumplimiento de criterios de la RSPO	Anual	100%	60%	10%	Soporte técnico y administrativo
Planificar y gestionar finanzas	Documentos actualizados	Anual	jun-19	ago-19	oct-19	Contador
Realizar integración vertical para aprovechar desechos entre negocios	Autoabastecimiento de abono	Anual	20%	10%	1%	Administrador de zona
	Autoabastecimiento de alimento del ganado	Anual	15%	7%	1%	Administrador de zona
Incrementar eficiencia del proceso de engorde de ganado	Peso del animal	26 meses	55%	35%	15%	Administrador de zona
Diseñar e implementar un plan de mercadotecnia	Implementación de plan de mercadeo	Anual	100%	50%	1%	Soporte técnico y administrativo
Desarrollar procesos sostenibles	Abono orgánico	Mensual	50%	25%	5%	Administrador de zona
	Alimento orgánico	Mensual	60%	30%	10%	Administrador de zona
Estandarizar procesos	Procesos estandarizados	Anual	100%	70%	20%	Gerente
Prevenir accidentes	Número de accidentes	Mensual	1	2	3	Supervisor HSE
Diseñar estrategias de mercadeo	Estudio de mercados	Semestral	jun-19	dic-19	feb-20	Mercadeo
Lograr conciencia de autocuidado	Capacitaciones	Anual	100%	70%	40%	Supervisor HSE
Analizar procesos financieros y administrativos	Planeación financiera	Anual	mar-19	jun-19	sep-19	Gerente
	Planeación estratégica	Cada 5 años	ene-24	may-24	sep-24	Gerente

Fuente: Autor

La estrategia semáforo consta de tres columnas nombradas bien, regular y mal, las cuales se resaltan con los colores verde, amarillo y rojo, respectivamente. La columna de “Bien” indica el porcentaje, fecha o cantidad idónea para el cumplimiento del indicador, la columna regular evidencia una aproximación aceptable del cumplimiento de cada indicador y la columna roja es un porcentaje, fecha o valor alejado del cumplimiento del objetivo. El modo de uso de la tabla consiste en ir registrando el avance de cada indicador, teniendo en cuenta la frecuencia de medición, para así poder identificar qué objetivos se han cumplido, cuales están cerca y cuales están lejos. Si se obtienen valores en rojo, puede sugerir revisar el indicador o la estrategia.

11. Conclusiones

Mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, se obtuvo un valor para cada aspecto, el cual al ser ubicado en la Matriz Interna – Externa posiciona a Bidagro en el cuadrante II “Crecer y Construir” de lo cual se escogen estrategias de penetración de mercados e integración vertical. Este resultado es coherente con la situación actual, ya que se encuentra en plena etapa de crecimiento.

El sector agropecuario cuenta con un extenso apoyo por parte de las entidades gubernamentales, actualmente es fácil obtener créditos o reducción de impuestos para quienes inviertan. Sin embargo, es un sector de difícil acceso ya que es necesario tener conocimientos en ganadería y cultivo de palma, al igual que un respaldo financiero adicional, debido a que los primeros años la producción es nula. Actualmente Bidagro cuenta con el apoyo de INEMEC, quien la respalda económicamente durante la fase de cultivo. La proyección es que para el 2020 la producción de palma genere retribución de la inversión, iniciando la cosecha a finales del 2019.

La empresa no comercializa la leche, debido al deterioro que se produce en las vacas lecheras, se considera una pérdida pues al ser lecheras no pueden alimentar adecuadamente al ternero y esto disminuye las ganancias. Por esta razón no se sugiere como estrategia la comercialización de la misma.

El sector agropecuario tiende a encontrarse arraigado a sus costumbres, se refugia en la expresión “así me enseñaron, así funciona y así lo se hace”, lo cual en ocasiones limita el desarrollo de las empresas. Afortunadamente Bidagro cuenta con directivos consientes de la importancia de innovar, esto apoya la implementación de nuevas estrategias.

12. Recomendaciones

Principalmente se recomienda el seguimiento de los objetivos propuestos, es importante llevar un control del comportamiento de los mismos. Si con el tiempo no es alcanzado, se debe revisar las razones que impiden su desarrollo.

La conciencia de autocuidado es de vital importancia, el sector agricultor presenta diferentes riesgos y si el personal no atiende a las precauciones básicas puede traer problemas para la empresa.

Las culturas cambian con el tiempo y es necesario el estudio de mercados, lo ideal es adecuarse al cambio y sacar el mayor provecho de las diferentes líneas de negocio. Se recomienda realizar los estudios pertinentes para el aprovechamiento de los desechos, lo cual permitiría incrementar las ganancias.

Referencias

- Actualidad Tech Press. (Mayo de 29 de 2018). *Aceite de palma, más cerca de la sostenibilidad de lo que se cree*. Obtenido de Tech Press: <https://techpress.es/etiqueta/fundacion-global-nature/>
- Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, L. F., & Alvarado, T. E. (2016). La técnica del proceso administrativo agropecuario estratégico-PAAE Versión 2016. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 209-2016.
- Aguirre, V. J., Escobar, C. E., & Ponce, I. L. (2015). *Plan de gestión para la comercialización eficiente de hortalizas de la Asociación Cooperativa de producción agropecuaria Cabos Negros de R.L. ubicada en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután*. San Salvador, El Salvador: Universidad de el Salvador.
- Albán, J. G. (2015). *Planteamiento de la misión y visión de una empresa de carácter agropecuario en la provincia de El Oro*. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.
- Angus Azul. (2018). *angusazul.com*. Obtenido de La empresa: <http://angusazul.com/la-empresa/>
- Asobrangus. (s.f.). *Angus y Brangus de Colombia*. Obtenido de La asociación: <http://www.asoangusbrangus.org.co/home/index.php/explore>
- BIDAGRO. (2015). *Presentación de administración*. Barrancabermeja, Santander, Colombia.
- Chetty, S. (1 de octubre de 1996). *The case study method for research in small- and medium-sized firms*. Obtenido de <https://www.highbeam.com/doc/1G1-18927612.html>
- Colprensa. (15 de septiembre de 2018). *El Universal*. Obtenido de Gobierno lanza proyecto 'Reactiva Colombia' para impulsar la economía regional: <http://www.eluniversal.com.co/colombia/gobierno-lanza-proyecto-reactiva-colombia-para-impulsar-la-economia-regional-287730>
- Contacto Ganadero. (Octubre de 30 de 2015). *Panorama del consumo de carnes en Colombia en la última década*. Obtenido de Contexto Ganadero: <http://www.contextoganadero.com/economia/panorama-del-consumo-de-carnes-en-colombia-en-la-ultima-decada>

- Contreras, R. A., & Plaza, C. A. (2016). *Plan Estratégico para el desarrollo comercial de Agrícola San Diego*. La Molina, Perú: Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cruz, T., Lucena, S. A., & Santos, R. C. (2013). *Plan estratégico de Agrofino S.A.C.* La Molina, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dess, G. G., & Lumpkin, T. G. (2003). *Dirección estratégica, Creando ventajas competitivas*. Aravaca: McGraw-Hill.
- Dirección Técnica de Inocuidad e Insumos Veterinarios. (30 de mayo de 2010). *Empresas Importadoras de Medicamentos Veterinarios con Registro Vigente a Mayo 30 de 2010*. Obtenido de Instituto Colombiano Agropecuario: https://www.ica.gov.co/Areas/Pecuaria/Servicios/Regulacion-y-Control-de-Medicamentos-Veterinarios/Medicamentos/Listados/2010/Importadores-de-Med_Vet_Mayo-30-de-2010.aspx
- El Portafolio. (16 de septiembre de 2010). *El Portafolio*. Obtenido de ¿Por qué no crece la agricultura colombiana?: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/crece-agricultura-colombiana-448660>
- Expo Agrofuturo. (22 de agosto de 2018). *expoagrofuturo.com*. Obtenido de ¿Qué es Expo Agrofuturo?: <https://expoagrofuturo.com/es/que-es-expo-agrofuturo/>
- Fedegan. (noviembre de 2006). *Federación colombiana de ganaderos*. Obtenido de Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019: <http://www.fedegan.org.co/plan-estrategico-de-la-ganaderia-colombiana-2019>
- Fedepalma. (13 de Febrero de 2015). *Fedepalma*. Obtenido de Alianza SENA - Fedepalma impulsa el desarrollo tecnológico: http://web.fedepalma.org/alianza_sena_fedepalma
- Fedepalma. (5 de Mayo de 2017). *Fedepalma*. Obtenido de Incremento de mezcla de biodisel de palma al 9% para Centro del país y Llanos Orientales es un avance ambiental para Colombia: <http://web.fedepalma.org/Incremento-de-mezcla-de-biodiesel-de-palma-al-nueve-porciento>

- Fedepalma. (Septiembre de 2017). La palma de aceite en Colombia. *Imagen proporcionada por la empresa*. Bogota. Obtenido de La palma de aceite en Colombia.
- Fedepalma. (s.f.). *Fedepalma*. Obtenido de Quienes somos: <http://web.fedepalma.org/quienes-somos-fedepalma>
- FINAGRO. (23 de Febrero de 2018). *FINAGRO*. Obtenido de Incentivo a la Capitalización Rural: <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/ICR>
- Franco, A. M., & Restrepo, S. I. (2013). *Plan estratégico para la Granja Agropecuaria "El Llanito" para el año 2014-2018*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Gerente General del Instituto Colombiano Agropecuario. (28 de Abril de 2017). Resolución N° 03002. *Instituto Colombiano Agropecuario*.
- Gómez, L. (13 de Febrero de 2015). *Contexto ganadero*. Obtenido de Conozca el panorama de las carreras agropecuarias en Colombia: <http://www.contextoganadero.com/agricultura/informe-conozca-el-panorama-de-las-carreras-agropecuarias-en-colombia>
- Huertas, D. F. (2014). *Plan de negocio ECODAI (Empresa Colombiana para el desarrollo agroindustrial)*. Bogotá D.C.: Universidad Santo Tomás.
- Instituto Colombiano Agropecuario. (2018). *ica.gov.co*. Obtenido de Funciones del ICA: <https://www.ica.gov.co/El-ICA.aspx>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (30 de Abril de 2018). *Productos Registrados Fertilizantes Abril 2018*. Obtenido de Instituto Colombiano Agropecuario: <https://www.ica.gov.co/getdoc/a2f80265-2a07-4f5b-964c-f7d39e60e023/PRODUCTOS-REGISTRADS-FERTILIZANTES-PAG-WEB-ENERO-3.aspx>
- Leal, K. V. (7 de junio de 2018). *La opinión*. Obtenido de Grandes compradores solo buscan aceites certificados: <https://www.laopinion.com.co/economia/grandes-compradores-solo-buscan-aceites-certificados-155884#OP>
- Lesmes, A. (23 de octubre de 2016). *Colombia-inn*. Obtenido de Colombiana Palm-Mixtex, a la vanguardia de las soluciones ambientales en la industria palmera: <http://colombia->

inn.com.co/colombiana-palm-mixtex-a-la-vanguardia-de-las-soluciones-ambientales-en-la-industria-palmera/

Loachamín, A. I. (2015). *Desarrollo de un plan estratégico de marketing para una empresa productora y comercializadora de productos para la actividad agrícola en la provincia del Carchi, Caso: Agromundo S.C.* Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

López, H. A., Ramírez, I. K., Maldonado, L. E., & Morón, M. F. (2016). *Planeamiento Estratégico para el Sector Ganadero de la Región Cajamarca.* Lima. Perú: Pontificia Universidad católica del Perú.

Martínez Carazo, P. C. (Mayo de 2006). *El método de estudio de caso.* Obtenido de Estrategia metodológica de la investigación científica: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3576/2301>

Ministerio de agricultura y desarrollo rural. (25 de agosto de 2008). www.ministeriodeagricultura.gov.co. Obtenido de “Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empacado, etiquetado, almacenamiento, certificación,; https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/Documents/Reglamento_para_la_produccion_Organica.pdf

Nieto, J. (27 de agosto de 2018). *Portafolio.* Obtenido de Campesinos meten logística a sus procesos de producción: <http://www.portafolio.co/economia/campesinos-meten-logistica-a-sus-procesos-de-produccion-520450>

Noticias Caracol. (27 de Junio de 2018). *CaracolTV.* Obtenido de Declaran alerta en atlántico por bacteria que está atacando cultivos: <https://noticias.caracol.com/colombia/declaran-alerta-en-el-atlantico-por-bacteria-que-esta-atacando-cultivos-de-citricos-ie26636>

Pagua, C. (18 de Junio de 2018). *Ambito.* Obtenido de Alimentos en riesgo por el cambio climático nace alianza para la seguridad alimentaria: <http://www.ambito.com/924804-los-alimentos-en-riesgo-por-el-cambio-climatico-nace-alianza-para-la-seguridad-alimentaria>

- Pavón, M. I., Domini, M. E., Suárez, G. M., Almenares, G. R., Yong, A., & Benítez, B. (2015). Diagnóstico estratégico para el desarrollo agropecuario y forestal de la empresa agropecuaria "Camilo Cienfuegos". *Cultivos Tropicales*, 7-13.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2009). *Definición.de*. Obtenido de Definición de código de comercio: <http://definicion.de/codigo-de-comercio/>
- Pinzón, A. V. (18 de agosto de 2018). 'El Ministerio de Agricultura será de técnicos, no de políticos'. <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/el-ministerio-de-agricultura-sera-de-tecnicos-no-de-politicos-257628>. (Y. Amat, Entrevistador)
- Placer, D. (16 de Junio de 2018). *Economía digital*. Obtenido de Los helados añaden nueva grasa para dejar el denostado aceite de palma: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/helados-grasas-aceite-de-palma-frigo-lidl-mercadona-hacendado_561578_102.html
- Portafolio. (24 de enero de 2006). *Portafolio*. Obtenido de Sector agrícola y desarrollo empresarial: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/sector-agricola-desarrollo-empresarial-399298>
- Portafolio. (19 de Junio de 2018). *Portafolio*. Obtenido de Dóla sigue subiendo: este lunes ganó 10 pesos: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/precio-del-dolar-hoy-en-colombia-25-de-junio-de-2018-518406>
- Redacción Énfasis Alimentación. (1 de Enero de 2017). *Vegetarianismo y veganismo se mantienen en tendencia*. Obtenido de Alimentación: <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/76921-vegetarianismo-y-veganismo-se-mantienen-tendencia>
- Redacción Vivir. (28 de Mayo de 2018). *Detectan murciélagos portadores de influenza en Colombia*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/ciencia/detectan-murcielagos-portadores-de-influenza-en-colombia-articulo-791224>
- Riaño, D. V. (7 de septiembre de 2018). Emprendedores del país: fortalezas y debilidades. *EL Tiempo*.

- Rojas, M. (18 de junio de 2018). Panorama actual de Bidagro. (M. A. Perez, Entrevistador)
- Salazar, S. L. (5 de julio de 2016). <http://www.vanguardia.com/santander/barrancabermeja/364552-puerto-wilches-busca-compensacion-ambiental-de-extractoras-de-palma>. *Vanguardia.com*.
- Sarmiento, W. A. (25 de enero de 2018). Entrevista del porque realizar la administración estratégica en BIDAGRO. (M. A. Perez, Entrevistador)
- Segovia, A. (2015). *Influencia de las teorías de Valor Corporativo y la V Disciplina, en la elaboración de un Plan Estratégico, aplicable al desarrollo emprendedor en la producción Agropecuaria de productos orgánicos, naturales y sostenibles*. San José, Costa Rica: Universidaad Fidélitas.
- Statista. (2018). *Statista*. Obtenido de Evolución del consumo doméstico de los principales aceites vegetales en el mundo: <https://es.statista.com/estadisticas/564764/consumo-domestico-de-los-principales-aceites-vegetales/>
- Stegmann, J. G. (6 de abril de 2017). *ABC Sociedad*. Obtenido de Estas son las alternativas al dañino aceite de palma: https://www.abc.es/sociedad/abci-estas-alternativas-danino-aceite-palma-201704052218_noticia.html
- Suarez, J. F. (3 de septiembre de 2015). *El Colombiano*. Obtenido de El 80% del suelo en el país para uso agropecuario se destina a pastos: <http://www.elcolombiano.com/negocios/el-80-del-suelo-en-el-pais-para-uso-agropecuario-se-destina-a-pastos-DI2648423>
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Obtenido de Applied Social Research Methods Series Volume 5: <http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004>