

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO E INDICADORES DE GESTIÓN AL
2014 PARA LA EMPRESA GANADERA “LA MAGDALENA” S.A.S**

MARÍA ANGÉLICA CABALLERO BUELVAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

MEDELLÍN

2013

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO E INDICADORES DE GESTIÓN AL
2014 PARA LA EMPRESA GANADERA “LA MAGDALENA” S.A.S**

MARÍA ANGÉLICA CABALLERO BUELVAS

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniería Industrial

Director

DARÍO CALAD ZULUAGA

Administrador de Empresas y Especialista en finanzas

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

MEDELLÍN

2013

Firma
Nombre:
Presidente del jurado

Firma
Nombre:
Jurado

Firma
Nombre:
Jurado

Medellín, junio del 2013

Notas de aceptación

Este trabajo está dedicado a Dios y a mi familia. Ellos fueron mi motor y mis colaboradores incondicionales en este proceso. A ellos todo mi amor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera muy especial a Dios y a mi familia, porque fueron mi motor en el desarrollo de éste trabajo de grado, estuvieron en todo momento conmigo, me apoyaron en los momentos difíciles y celebraron conmigo cada momento importante de mi ciclo profesional. A mi padre y a mi madre que con sus conocimientos y experiencias en las empresas ganaderas me dieron un apoyo incondicional en la realización de este proyecto. A Darío Calad que me regaló de su preciado tiempo para direccionar todo mi proyecto de grado.

A mis amigos que de ellos recibí apoyo incondicional y a mis compañeros porque de ellos aprendí muchas cosas que enriquecieron mi vida personal y profesional.

María Angélica Caballero Buelvas

CONTENIDO

GLOSARIO	11
INTRODUCCIÓN	16
OBJETIVOS	18
OBJETIVO GENERAL	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
METODOLOGÍA	19
1. MARCO TEÓRICO	21
1.1. INICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	21
1.2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS ACTUALES	22
1.3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS GANADERAS	23
1.3.1. Principios básicos de la planeación estratégica	24
1.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	25
1.5. DIAGNOSTICO A PARTIR DEL ANALISIS DEL SECTOR Y LA EMPRESA	26
1.5.1. Evaluación externa	26
1.5.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)	31
1.5.3. Evaluación interna	32
1.6. LA ESTRATEGIA	36
1.6.1. Matriz DOFA	37
1.7. EL CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN	38
1.7.1. Características de los indicadores	39
1.7.2. Indicadores para las distintas perspectivas	40
2. ENTORNO DEL SECTOR AGROPECUARIO EN COLOMBIA	43
2.1. La ganadería colombiana	44
2.1.1. Producción mundial de carne	46

2.1.2.	Producción mundial de leche	47
2.1.3.	Avances en la gestión empresarial ganadera	48
2.2.	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA LA MAGDALENA S.A.S	49
2.2.1.	Ubicación de la empresa	49
2.2.2.	Topografía y recurso agua	49
2.2.3.	Pastos, potreros y cercas	50
2.2.4.	El manejo animal	51
2.2.5.	Aspectos productivos	52
2.2.6.	Aspectos medio ambientales	52
2.2.7.	Instalaciones y equipos	53
2.2.8.	Sanidad animal y manejo reproductivo	53
2.2.9.	Personal vinculado	54
2.2.10.	Gestión de la información	54
2.2.11.	Comercialización actual de productos	54
3.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA LA MAGDALENA S.A.S.	56
3.1.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA LA MAGDALENA S.A.S	56
3.2.	DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y POLÍTICAS	57
3.2.1.	MISIÓN	58
3.2.2.	VISIÓN	58
3.2.3.	POLÍTICAS	58
3.3.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	59
3.3.1.	LA EVALUACIÓN EXTERNA	59
3.3.2.	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	70
3.3.3.	LA EVALUACIÓN INTERNA	77
3.3.4.	MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)	86
3.4.	PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	89
3.4.1.	Perspectiva Financiera	90
3.4.2.	Perspectiva de mercado y/o clientes	91
3.4.3.	Perspectiva de procesos internos	93
3.4.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	96
3.5.	PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN	98
3.5.1.	Mapa estratégico de La Magdalena S.A.S	98
3.5.2.	Mapa de procesos de La Magdalena S.A.S	99
3.5.3.	Indicadores de gestión	100

4. RECOMENDACIONES	122
5. CONCLUSIONES	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y REVISTAS	126
REFERENCIAS VIRTUALES	130
ANEXOS	133
• ANEXO A. DESCRIPCION DE CARGOS	134
Cargo: Gerente General	134
Cargo: Gerente Administrativo	135
Cargo: Asesor de procesos productivos, reproductivos y de gestión	137
Cargo: Administrador de procesos productivos y reproductivos	139
Cargo: Ordeñador y oficios varios	140
• ANEXO B. CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN EXTERNA	142
<i>Fuerzas económicas</i>	142
<i>Fuerzas sociales, culturales y demográficas</i>	142
<i>Fuerzas políticas, gubernamentales y legales</i>	143
<i>Fuerzas tecnológicas</i>	144
<i>Fuerzas competitivas</i>	144
• ANEXO C. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN INTERNA	145
<i>Factores gerenciales</i>	145
<i>Factores de mercadotecnia</i>	146
<i>Factores financieros</i>	147
<i>Factores de producción</i>	147
<i>Factor talento humano</i>	148
<i>Factor de gestión ambiental</i>	148
<i>Factor de investigación y desarrollo</i>	149
• ANEXO D. ARTÍCULO PUBLICABLE	150
• ANEXO E. ANTEPROYECTO	167

Lista de Tablas

Tabla 1. Evolución del sector agropecuario en Colombia. Arango (2010).....	43
Tabla 2. Panorama del mercado mundial de la carne (Organización de las naciones unidas para la agricultura, 2012).....	46
Tabla 3. Panorama del mercado mundial de leche (Organización de las naciones unidas para la agricultura, 2012)	47
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	65
Tabla 5. Factores críticos de éxito depurados	68
Tabla 6. Caracterización comparativa de las empresas evaluadas frente La Magdalena S.A.S.	72
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo.....	74
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	82
Tabla 9. Factores críticos de éxito depurados	83
Tabla 10. Matriz DOFA.....	87
Tabla 11. Objetivos, estrategias y acción estratégica de la perspectiva financiera.....	90
Tabla 12. Objetivos, estrategias y acción estratégica de la perspectiva de mercado y/o clientes	91
Tabla 13. Objetivos, estrategias y acción estratégica de la perspectiva de procesos internos.....	93
Tabla 14. Objetivos, estrategias y acción estratégica de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	96
Tabla 15. Indicadores perspectiva financiera	101
Tabla 16. Indicadores perspectiva de mercados y clientes	103
Tabla 17. Indicadores perspectiva de procesos internos.....	107
Tabla 18. Indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento	114
Tabla 19. Cuadro de mando integral para la empresa ganadera doble propósito La Magdalena S.A.S. (Ver anexo D. doc. Excel)	117

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de La Magdalena S.A.S.....	57
Ilustración 2. Mapa estratégico de la empresa La Magdalena S.A.S	99
Ilustración 3. Mapa de procesos de la empresa La Magdalena S.A.S	100
Ilustración 4. Periodicidad de medición	119
Ilustración 5. Reportes necesarios para el cálculo de indicadores.....	119
Ilustración 6. Indicador actual.....	120
Ilustración 7. Indicador objetivo.....	120
Ilustración 8. Indicador real.....	120
Ilustración 9. Cumplimiento de los indicadores	121

GLOSARIO

CALOSTRO: Primera leche producida por la vaca recién parida, es el primer alimento necesario para el ternero recién nacido (Hutjens, 2003)

CAPACIDAD DE CARGA (CC): suele abreviarse con las iniciales, en mayúscula. Define la cantidad y tipo de animales que pueden permanecer en una pradera sin alterar su sostenibilidad. Suele darse o en unidades grandes de ganado (UGG.) o en kilogramos totales por unidad de área. (FAO, 2007)

CRÍA: Animales recién nacidos, cuyo objetivo es producir un macho o una hembra desteto de 8 a 10 meses, con pesos ideales entre 140 Kg y 180 Kg (Gómez & Rueda, 2011).

DÍAS ABIERTOS: Son aquellos que transcurren desde el día que una vaca hace un parto hasta cuando inicia una nueva preñez. La única forma de que una vaca para una cría cada 365 días, es que luego del parto quede preñada máximo a los 80 días. Los días abiertos tienen un alto costo y a medida que estos aumentan, el costo es mayor. (Tatis, 2007).

DPA: (Dairy Partners Americas) Fabrica procesadora de leche, ubicada en Valledupar departamento del Cesar. Resultado de un joint venture entre NESTLÉ S.A. y la compañía neozelandesa Fonterra. (Nestlé, 2004).

ENSILAJE: Técnica de conservación de forrajes verdes, tubérculos, raíces y algunos residuos industriales destinados a la alimentación del ganado (agritacna, 2004).

ESTRATEGIA: Medio por el cual se logran los objetivos a largo plazo. Son también acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa (David, 2008).

GANADO EN PIE: La producción de ganado en pie, es el peso que tiene un animal vivo con destino al sacrificio o exportación (SAGARPA, 2007).

HATO: Conjunto de bovinos que se encuentran ubicados en una unidad de producción particular. Conjunto de animales de la misma especie que andan reunidos (SAGARPA, 2007).

ICR (INCENTIVO A LA CAPITALIZACIÓN RURAL): Beneficio económico que se otorga a una persona natural o jurídica que en forma individual o colectiva, ejecute un proyecto de inversión nueva, con la finalidad de mejorar la competitividad y sostenibilidad de la producción agropecuaria y de reducir sus riesgos de manera duradera, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos por FINAGRO y sujeto a la disponibilidad de recursos presupuestales y de tesorería del programa (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2011).

ÍNDICE DE GESTIÓN: Unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades (Fedegán, 2006b).

JOINT VENTURE: Acuerdo entre dos o más partes que ponen en común sus recursos y colaboración para llevar a cabo una actividad comercial a través de la cual puedan obtener un beneficio mutuo, compartiendo el riesgo que conlleva toda operación empresarial en función de la estructura concreta a través de la cual acuerden desarrollarla. (Echarri, Pendás, & De Quintana, 2002).

MACHOS DE CEBA: Mediante el tipo de explotación escogido (intensivo o extensivo), los animales se someten a un proceso de engorde con el objetivo de alcanzar un peso entre 400 Kg y 450 Kg, y en ese momento se pueden pasar a sacrificio o faena (Gómez & Rueda, 2011).

MACHOS DE LEVANTE: Una vez han sido destetados los becerros, los animales son dejados para que se alimenten con las pasturas disponibles, bien sea bajo sistemas intensivos o extensivos, y se alcance el objetivo de tener bovinos con pesos entre 280 Kg y 300 Kg (Gómez & Rueda, 2011).

NOVILLAS DE LEVANTE O HEMBRAS DE LEVANTE: El levante de la novilla va desde el destete hasta antes de entrar al apareamiento o monta, aunque la lactancia es de 9 meses, algunas son destetadas a los 7 u 8 meses de edad (Agronet, 2006).

NOVILLAS DE VIENTRE O VAQUILLA: Bovina hembra de más de 18 meses de edad que no tiene ningún parto pudiendo estar preñada o no (agritacna, 2004).

OBJETIVO: Resultado específico que una organización pretende alcanzar al perseguir su misión básica (David, 2008).

PARI (SISTEMA DE PASTOREO ROTACIONAL INTENSIVO): Es un método simple en el cual se le raciona diariamente al animal lo que va a consumir, de esta manera tendrá oportunidad de comer planta nueva cada día; y a la planta forrajera se le da la oportunidad de desarrollarse y recargar sus reservas de energía después de cada pastoreo. (Canudas, 2000).

PIE DE CRÍA: Conjunto de animales machos y hembras, seleccionados para la reproducción, de excelentes aptitudes productivas y reproductivas (precoces,

fértiles, prolíficos, con alta velocidad de crecimiento, aceptable producción de leche, bien conformados, mansos y sanos) (De Gea, Ginés, 2004).

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Amaya, 2005).

POTRERO: El potrero es un área delimitada, colonizada por plantas o pastos naturales, naturalizados y mejorados, donde el ganado se alimenta y donde se relaciona con el suelo, el clima y todos los animales que viven en él (Dávila, Ramírez, Rodríguez, Gómez, & Barrios, 2005).

TORETES: Cría macho bovino que tiene entre uno y tres años de edad, cuya finalidad será la reproducción, pero sin haber iniciado su labor de fecundar (SAGARPA, 2007).

TOROS: Bovinos machos de más de tres años de edad, sin importar su actividad zootécnica (incluye bueyes) (SAGARPA, 2007).

UGG (Unidad Grandes de Ganado): suele abreviarse con las iniciales; también se define como unidad gran ganado y se entiende como el peso de un animal adulto. En el caso de ganado de leche especializado equivale a 650 kg; en ganado de doble propósito, una vaca con su cría, lo cual se estima en 450 kg. Para realizar los cálculos, se da al toro el valor de 1,6 UGG, 1,0 a la vaca horra, 0,8 a la novilla de vientre, 0,6 la de levante y 0,2 para las crías (macho y hembra) (FAO, 2007).

VACAS DE DESECHO: Son las vacas que se envían al sacrificio por haber perdido su capacidad productiva (SAGARPA, 2007).

VACAS ESCOTERAS, SECAS O HORRAS: El período de vaca seca (sin leche) es entre 60 y 30 días previos al parto; y el período de transición es entre 30 días preparto y el parto (De Luca, 2006).

VACAS PARIDAS: Se considera a las hembras adulta desde su primer parto en adelante y que se encuentra en plena producción y ordeña (SAGARPA, 2007).

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones empiezan a tomar conciencia de los cambios continuos que se presentan en el entorno. El fenómeno de la globalización ha obligado a las empresas colombianas a responder de manera eficiente y eficaz en sus procesos productivos y organizacionales con el fin de evitar sobrecostos, buscando siempre el mayor nivel de calidad posible en sus productos/ servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Para esto es necesario que las empresas posean un pensamiento estratégico que les permita analizar las tendencias de mercado actuales y futuras, realizar planes estratégicos, operacionales y tácticos.

Planear estratégicamente en una organización, le permite a esta anticiparse a las situaciones que podrían llegar a afectarla, ya sea positiva o negativamente y por lo tanto se busca integrar conceptos como objetivos estratégicos, estrategias, medición de indicadores de gestión, control y evaluación del desempeño, para poder actuar de forma correcta ante cualquier escenario, eligiendo y/o implementando buenas alternativas que conlleven a optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

La Magdalena S.A.S, que hace parte del sector económico primario, produce carne y leche y su principal cliente es una empresa dedicada a la transformación de la leche, Dairy Partners Americas (DPA), ha mostrado un crecimiento importante en sus procesos productivos; esto reta de alguna manera a la empresa continuar creciendo en todos los aspectos, y se plantea entonces, la necesidad de hacer un plan estratégico.

De acuerdo a lo anterior, este proyecto se basa en una propuesta de planeación estratégica e indicadores de gestión hasta el año 2014 a *La Magdalena S.A.S*, en el que se incluye la declaración de la misión, visión y políticas; un diagnóstico de la

situación actual de la empresa; objetivos estratégicos; estrategias e indicadores de gestión que le permitan a esta controlar y evaluar sus resultados.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico al 2014 e indicadores de gestión para la empresa ganadera doble propósito *La Magdalena S.A.S*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Hacer un diagnóstico de la empresa
- b) Plantear un direccionamiento estratégico de la empresa ganadera
- c) Formular las estrategias adecuadas y Diseñar plan estratégico para la empresa
- d) Diseñar un sistema de evaluación por medio de indicadores de gestión

METODOLOGÍA

Este proyecto de grado se realizó bajo la metodología de investigación formativa, por tanto, se afirma que se le da forma al presente trabajo de grado con efectividad, calidad y la pertinencia que tiene éste en la empresa La Magdalena S.A.S ya que a la fecha no se contaba con una planeación estratégica y unos indicadores de gestión.

Para el desarrollo de la metodología se inicia con la formulación de la necesidad que tenía la empresa La Magdalena S.A.S de diseñar un plan estratégico y unos indicadores de gestión, a partir de ésta reflexión se revisa toda la información con la que la empresa cuenta actualmente mediante la metodología de la retrospección, es decir se hace la caracterización propia del sector y de manera específica a la empresa evaluada. La información para el análisis interno fue extraída de la base de datos que tiene a cargo la asistencia técnica, en esta se pudo encontrar información relevante de término financiero, productivo, reproductivo, de manejo animal y de manejo de praderas; por otra parte, la información para el análisis externo, fue extraída de páginas web oficiales y de publicaciones (escritas y digitales) ambas relacionadas con el sector agropecuario.

Los métodos usados son la observación, discusión y solución de los objetivos propuestos para éste trabajo de grado. Por lo anterior, se conformó un grupo primario al que pertenecían la propietaria, el gerente administrativo, el asistente técnico y la autora del presente trabajo de grado. Se programaron varias reuniones, algunas de forma presencial y otras virtual en la que de común acuerdo, se declaró la misión, visión y políticas; se hizo el diagnóstico de la empresa; se definieron estrategias en la matriz DOFA; se discutieron los objetivos estratégicos y finalmente se diseñaron unos indicadores de control al plan estratégico.

En las mencionadas reuniones se oficializó la recolección de información financiera y de procesos productivos; además, se analizó toda la información y en

el momento de priorizar variables, éstas fueron jerarquizadas por consenso de grupo.

Se socializó el presente trabajo con el personal operativo, se les indicó cuales son los objetivos del proyecto y se les dejó claro la pieza fundamental que ellos representan para el desarrollo exitoso del mismo.

Este proyecto de grado estuvo orientado todo el tiempo por parte del asesor Darío Calad, el que realizó comentarios sensatos que lograron refinar la contextualización y la argumentación.

Finalmente se presenta la propuesta a la empresa y al cliente principal de ésta Dairy Partners Americas (DPA) para que verifique si la información está correcta y si está conforme con las recomendaciones y en general con la planeación estratégica e indicadores de gestión.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. INICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El autor Fuentes (2007) cuenta que la planeación estratégica surge en el siglo IV A.C gracias al más antiguo de los estrategas modernos, Sun Tzu. Este estratega, que durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar, no conoció el término “planeación estratégica”. SunTzu, sin esperar que se acuñara el término años más tarde, habló de la estrategia ofensiva. Él en el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El Arte de la Guerra", dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias". Por lo anterior, el autor Fuentes (2007) explica que durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste. Sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaron según la situación y condiciones que se vivían en ese momento, y estas no eran propiamente el resultado de un plan previamente detallado y definido.

Chávez (2003) expresa en su libro El pensamiento del estratega, que la planeación estratégica surge a partir del año 1900 y era un concepto aplicado a las organizaciones más grandes, es decir, las que podían producir mayores ventas a menores costos. Lo anterior llevó a dos conceptos: controlar o destruir a la competencia, de ésta forma empezaron a florecer las fusiones y las adquisiciones.

Según David 2008, la planeación estratégica formal con sus características modernas se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. Para esa época el mundo corporativo de Estados Unidos estuvo “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, al pasar el auge, en la década de 1980 el concepto dejó de usarse ya que no se reportaron los altos rendimientos que estaban esperando.

Al llegar la década de 1990, reaparece este concepto y actualmente se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

Gracias al nacimiento del término planeación estratégica, nace con él, el concepto de estrategia ligada a los negocios y que fue estudiado por Von "Neuman" y Oskar Morgenstern en su obra la teoría del juego. (Cuero, Espinosa, Guevara, Montoya, Orozco, & Ortiz, 2007), cuentan que la teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos, esta se formalizó por primera vez a partir de los trabajos de estos dos matemáticos antes y durante la Guerra Fría, debido sobre todo a su aplicación a la estrategia militar; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta". En otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos.

1.2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS ACTUALES

El éxito o el fracaso de una organización, depende principalmente de la gestión del líder o gerente de esta. La buena gestión de un gerente se puede medir por la eficacia y eficiencia al determinar objetivos estratégicos y brindar herramientas que faciliten la consecución de estos.

Planear estratégicamente es una de las actividades más complejas y que requiere mayor atención, por parte de la gerencia, en la cual se plantean buenas alternativas y a su vez se descartan otras formas de actuar que pueden resultar "menos deseables", con el fin de disminuir la incertidumbre en las tomas de decisiones.

Por otra parte, garantizar el éxito de una empresa, también depende del desempeño que tengan las personas vinculadas a ésta, en la cual se debe medir que tan eficaz y eficientemente llevan a cabo todos los procesos de la organización y en qué grado han alcanzado los objetivos propuestos (Guerra, 2002, citado en Drucker, 1995).

Para que una organización conserve su poder competitivo y lo fortalezca a través del tiempo, es necesario conocer el estado en el que se encuentra esta (como se mueve en su entorno y cuáles son sus debilidades y fortalezas), con el fin de planear estratégicamente todas sus actividades de manera que se controle y se saque provecho a los constantes cambios del entorno, ya sean de carácter tecnológico, político, social y económico, derivados del fenómeno de globalización.

1.3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS GANADERAS

Fedegán (2006) comenta en su plan estratégico al 2019, que la ganadería colombiana ha venido mostrando dinamismo en su producción lo que la ha llevado a un crecimiento continuo si se visualiza desde el sector agropecuario y lo que éste aporta a la economía del país.

Por otra parte, es importante dar por hecho que la empresa ganadera (perteneciente al sector económico primario) debe ajustarse a los esquemas actuales de integración al mercado mundial, por consiguiente, no se puede pretender seguir los mismos modelos administrativos aplicados cuando la política proteccionista fue la que se manejó alguna vez en el país para este sector.

Los tratados de libre comercio pactados en los últimos años, han obligado de alguna manera a este tipo de empresas un cambio en su visión e incluso en la misión y políticas, bajo este contexto, se hace necesario el diseño de planes

estratégicos, implementación, verificación y control del mismo, con el propósito de lograr una posición competitiva, sostenida y sostenible en el tiempo.

Para Fedegán (2012), con la planeación estratégica se pretende que los empresarios ganaderos centralicen sus esfuerzos y los recursos de la organización en la búsqueda y el logro de las mejores oportunidades de negocios y dediquen su tiempo a los asuntos fundamentales que influyen en mayor medida sobre los resultados y el desempeño de la empresa ganadera.

1.3.1. Principios básicos de la planeación estratégica

En la carta Fedegán, 2012 se hace referencia a unos principios de la planeación estratégica vistos desde la perspectiva de la empresa ganadera. A continuación se explica cada uno de ellos:

- **Racionalidad:** capacidad para seleccionar alternativas de acción que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles en la empresa ganadera tales como naturales, humanos, financieros, físicos o materiales, tecnológicos y administrativos.
- **Previsión:** Anticiparse a lo que pueda ocurrir. Se deben fijar plazos para la ejecución de los planes; debe hacerse teniendo en cuenta la importancia de las actividades, el riesgo y los posibles mecanismos de control y seguimiento.
- **Universalidad:** Deben ser considerados todos los factores externos e internos que afectan directa o indirectamente a la empresa, en toda planeación estratégica se deben considerar los aspectos tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales, ambientales y culturales.

- **Unidad:** Se encuentra estrechamente ligado a los conceptos de coordinación y trabajo en equipo, con el fin de impedir el mal o inadecuado uso de los recursos.
- **Continuidad:** Está relacionada con la ejecución de acciones productivas de manera constante y secuencial, lo cual permite hacer un uso más eficiente de los recursos y obtener los resultados y metas esperadas.

1.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Para el autor Amaya (2005), las empresas para crecer, ser rentables y permanecer en una buena posición en el mercado deben tener claramente definidas una misión y visión que respondan hacia donde quiere ir la organización y como se visualiza a largo plazo, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El autor David (2008), define la visión con una pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?. Pues bien, para los gerentes de cualquier organización resulta de gran importancia poner de acuerdo a todas las personas que trabajan dentro de esta para alcanzar la visión en un largo plazo.

Una buena visión da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, encaja con la historia y cultura de la organización, clarifica objetivos y da dirección, es ambiciosa y oculta lo no esencial. Esta debe ser breve, fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los colaboradores de la empresa (Carrión, 2007).

Para el autor Carrión (2007), La misión debe responder a la pregunta ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea?. La declaración de esta debe comunicarse a los integrantes de la organización porque esta es única y además debe formar parte del sistema de valores y creencias. La misión debe ser

conocida por todos los miembros y debe tener una estabilidad temporal, es decir que puede ser replanteada cuando las condiciones competitivas cambian.

La misión y la visión son presentadas usualmente desde los reportes anuales hasta las instalaciones de la empresa, esto con el fin de crear en los colaboradores de la organización motivación y entusiasmo para enfocar sus esfuerzos en una misma dirección.

En cuanto a las políticas, el autor David (2008) expresa que éstas generalmente son establecidas en términos de administración, marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información. Suelen estipularse para tomar decisiones acertadas y manejar situaciones recurrentes; incluyen en su contexto: directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos estratégicos.

1.5. DIAGNOSTICO A PARTIR DEL ANALISIS DEL SECTOR Y LA EMPRESA

1.5.1. Evaluación externa

El autor David (2008) precisa la importancia de realizar un análisis crítico del sector y de la propia empresa, por lo tanto, es necesario realizar una evaluación externa cuyo objetivo es desarrollar una lista finita de los posibles factores que pudieran influir en la empresa, es decir, se identifican las oportunidades que la podrían beneficiar o las amenazas que esta debería evitar.

Las fuerzas externas claves que constituyen el entorno de la organización son las fuerzas económicas; sociales, culturales, demográficas y ambientales; políticas, gubernamentales y legales; tecnológicas y competitivas. A continuación se explica brevemente cada una:

1.5.1.1. Fuerzas económicas

Los autores Hitt, Black, & Porter (2006) expresan que en el ambiente externos hay una gran variedad de fuerzas económicas que influyen de manera significativa en las organizaciones. Con lo que puede determinar los factores específicos que ejercen mayor influencia en una organización particular.

Adicionalmente, David (2008) define esta fuerza como aquellos factores críticos relacionados con el comportamiento de la economía regional, nacional e internacional. Para esto, es importante tener en cuenta cuáles son los niveles de crecimiento, como es la variación de la inflación en un periodo de tiempo, cuanto son los ingresos per cápita, entre otros.

1.5.1.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales pueden ejercer fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos servicios, mercados y clientes. Estos cambios pueden determinar la manera en que viven las personas, trabajan, producen y consumen; un cambio de estos factores puede hasta generar un tipo distinto de consumidor. Esta fuerza puede afectar el bienestar y valores de la población, como son educación, salud, empleo, seguridad, acceso a los servicios públicos, cultura, recreación, entre otros (Fedegán, 2006b).

1.5.1.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

El autor David (2008) expresa que los gobiernos nacionales, departamentales y locales son los encargados de regular, liberalizar y auxiliar en gran parte todas las actividades económicas. Por lo tanto, las empresas e industrias que dependen en gran parte de auxilios gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen un

elemento importante en la auditoría externa. Los cambios en la legislación, tasas de impuestos, entre otras afectan significativamente a las empresas. Por otra parte, la creciente interdependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones hace imperativo que las empresas consideren el posible efecto de las variables políticas en la formulación e implementación de estrategias competitivas.

1.5.1.4. Fuerzas tecnológicas

David (2008) expone que los cambios y hallazgos tecnológicos están teniendo un efecto drástico en las organizaciones.

La fuerza tecnológica puede influir de dos maneras a la empresa, la primera es la forma como interviene la aplicación de los conocimientos y las técnicas para la producción de bienes y servicios y para ejecutar diversos trabajos. La segunda es la inversión que hace la administración para aplicar desarrollos tecnológicos más recientes e incorporarlos a los procesos para conservar la competitividad (Da Silva, 2002).

1.5.1.5. Fuerzas competitivas

Para David (2008), las empresas que se consideran competitivas, deben comprender y recordar con toda precisión cuál es su negocio. Es por esto que reconocen cuales son sus oportunidades para marcar la diferencia y garantizar a los clientes (directos o indirectos) que no existe sustituto para la calidad; pero a su vez, las empresas competitivas deben considerar cuales son sus amenazas para actuar de manera eficiente y eficaz ante ésta para disiparla y terminar aprovechandola como una oportunidad.

Para el caso de las empresas ganaderas, sucede algo particular, éstas carecen de manipulación de precios por parte del productor, por tanto, la variación de oferta y demanda determinan los precios de la leche y la carne. Es por esto que, las empresas ganaderas sólo se preocupan por la búsqueda de mayores beneficios asociados a la combinación más eficiente y rentable de los factores productivos y a la modernización tecnológica, de esta forma se tiende a minimizar costos y maximizar el beneficio (UCO, 2004).

Una de las amenazas de más peso para el sector ganader en Colombia es la importación de la leche y la carne por parte de países como Argentina, Chile y Bolivia, ya que los precios y costos del transporte del país de origen a la fábrica son más bajos que los ofrecidos por los productores nacionales (Contexto Ganadero, 2013b).

Finalmente En este sentido, se entiende que la empresa no se encuentra aislada del mundo exterior y que mientras mayor sea el nivel de conocimiento de esas fuerzas y se logre comprender como afecta el desarrollo de la producción, mayor será el grado de éxito en las decisiones que se tomen y por ende en los resultados del proceso de planeación de la empresa ganadera (Fedegán, 2006b).

1.5.1.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la elaboración de esta matriz, se permite visualizar de manera resumida la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva para luego evaluarla y analizarla.

La metodología para la elaboración de esta matriz la desarrolla David (2008) de la siguiente manera:

1. Se elabora una lista de factores externos claves, resultado del análisis y discusión hecho en la evaluación externa.
2. Luego de determinar los factores críticos de éxito, se determina la importancia relativa que tiene dicho factor para alcanzar el éxito, entonces, se asigna un peso relativo a cada factor:

0.0 (no es importante)

1.0 (muy importante)

Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde

- 4 La respuesta es superior
- 3 La respuesta es mayor al promedio
- 2 La respuesta es el promedio
- 1 La respuesta es deficiente

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

1.5.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)

En la evaluación externa e interna, es necesario hacer la matriz de perfil competitivo (MPC), la cual según el autor David (2008) identifica los principales competidores, las fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de la empresa.

David (2008) también indica que los valores y los puntajes del valor total tanto en la matriz de perfil competitivo como en la matriz de evaluación de factores externos tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. La clasificación de la matriz, se refiere a las fortalezas y debilidades:

- 4 Fortaleza Principal
- 3 Fortaleza Menor
- 2 Debilidad Menor
- 1 Debilidad Principal

Los factores críticos de éxito son más amplios que en la matriz de evaluación de factores externos, ya que no incluyen datos específicos ni basados en hechos, incluso se pueden centrar en aspectos internos, por lo que tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas.

El análisis realizado en una matriz de perfil competitivo, resulta de gran importancia ya que proporciona *información estratégica interna* importante.

1.5.3. Evaluación interna

Según el autor David (2008), tanto las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas acompañadas de una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar los objetivos estratégicos y las estrategias para el logro de estos, los cuales son establecidos con la intención de aprovechar las fortalezas y superar las debilidades.

Para identificar las fortalezas y debilidades de una empresa, es necesario involucrar todas las áreas de la empresa, por eso se determinan unos factores que se acomodan a la empresa ganadera:

1.5.3.1. Factores gerenciales

Este factor consta de cinco actividades básicas (David, 2008):

Planeación: Consiste en todas las actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro.

Organización: Incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad.

Dirección: Se describe como los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano (liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, entre otros)

Integración de personal: Se centra en los empleados o en la administración de recursos humanos.

Control: Se refiere a las actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados.

1.5.3.2. Factores de mercadotecnia

Para el autor David (2008) define el marketing o mercadotecnia como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades de los clientes. El autor propone unas funciones básicas del marketing:

- Análisis de clientes
- Ventas de productos y servicios
- Planeación de productos y servicios
- Fijación de precios
- Distribución
- Investigación de mercados
- Análisis de oportunidades

1.5.3.3. Factores financieros

La condición financiera, normalmente es considerada como la mejor medida de posición frente a la competencia y termina siendo el atractivo general de los que están invirtiendo. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es esencial para la formulación eficaz de las estrategias (David, 2008).

1.5.3.4. Factores de producción

Según el autor David (2008), éste factor identifica todas las actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. Son evaluadas por lo tanto las siguientes funciones:

Proceso: Decisiones específicas sobre el sistema de producción doble propósito (mejoramiento genético, manejo animal, de praderas y nutricional, nivel tecnológico, entre otras).

Capacidad: Tiene que ver con la determinación de los niveles óptimos de producción.

Calidad: Está orientado al aseguramiento de la producción de leche y carne de alta calidad.

1.5.3.5. *Factor talento humano*

Este factor concierne a la administración de empleados calificados, no calificados y administrativos.

1.5.3.6. *Factor de gestión ambiental*

Para las empresas ganaderas, consideradas en algún tiempo como una de las mayores destructoras de la biodiversidad, por la tala de árboles para siembra de pasturas, resulta indispensable hacer un seguimiento (a ésta empresa en particular) para controlar y evitar que este tipo de incidentes sigan ocurriendo.

1.5.3.7. *Factor de investigación y desarrollo*

El autor David (2008) expresa que las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la investigación y desarrollo (I+D). Las organizaciones invierten en I+D porque creen que tal inversión las conducirá hacia un producto o servicio superior, lo que les dará ventajas competitivas. Los gastos de investigación y desarrollo están dirigidos a mejorar la calidad del producto o a mejorar los procesos de producción para reducir costos.

1.5.3.7.1. Matriz de Evaluación de Factores internos

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (David, 2008)

La matriz EFI es similar a la matriz de evaluación de factores externos y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Se hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación interna.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor,

0.0= no es importante

1.0= muy importante.

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde

4 Fortaleza Principal

3 Fortaleza Menor

2 Debilidad Menor

1 Debilidad Principal

4. Posteriormente se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Finalmente se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

1.6. LA ESTRATEGIA

El desarrollo organizacional al que se ven enfrentadas diariamente las empresas, presentan diversos esquemas para aplicar lo que hoy se conoce como la teoría administrativa.

Un concepto que ha tomado gran importancia para desarrollar una óptima gestión dentro de la organización, es la estrategia, la cual, a través de los años, viene desarrollándose y acotándose al cumplimiento de unos objetivos empresariales de largo plazo.

Para David (2008), el concepto de estrategia se concreta como acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de la gerencia y de elevadas cantidades de recursos invertidas por la organización. Las estrategias son los medios por los cuales las empresas pueden lograr sus objetivos de largo plazo, considerando los factores internos y externos a los que se ve enfrentada la organización.

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2007), definen la estrategia como el conjunto de compromisos y acciones, que de forma integrada y coordinada pueden explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. A su vez afirma que cuando una estrategia es diseñada, esta debe indicar lo que la organización pretende hacer y lo que no proyecta hacer.

Integrando los conceptos anteriores, se concluye que la estrategia es la responsable de orientar el futuro de la organización, buscando en todo momento lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y respondiendo apropiadamente en el instante que se presente una oportunidad o una amenaza,

valiéndose de sus fortalezas y teniendo en cuenta sus debilidades con el fin de mitigarlas.

Finalmente, hoy en día la estrategia se ha convertido en una herramienta obligatoria dentro de la actividad gerencial, resulta necesario el establecimiento de un plan estratégico que actúe como guía para obtener los beneficios deseados por la organización, de esta manera, la presencia de un patrón permite coherencia de las acciones a través del tiempo, en el que es posible considerarse unas estrategias deseadas y otras aplicadas (comparando el antes y después de aplicada la estrategia).

1.6.1. Matriz DOFA

El autor David (2008) define la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) como una herramienta muy importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Las estrategias FO: Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos, es decir, las oportunidades. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas y cuando hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- Las estrategias DO: tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA: Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA: Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización

que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria.

1.7. EL CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN

La empresa de hoy en día, es consciente de la responsabilidad que tiene a cargo y de la confianza que debe generar en sus clientes. Pero es sensato preguntarse ¿Cuáles son las responsabilidades de un directivo? Un directivo debe saber que su empresa tiene que desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, pero a la vez sabe que las utilidades que generará ese desarrollo no se verán sino hasta cierto tiempo, mientras tanto solo serán gastos e inversiones. Es por esto, que se genera la necesidad de plantear un mínimo de indicadores que monitoreen el desempeño de la organización, esto se logra con base en los objetivos, planes de acción y presupuesto. Los indicadores deben garantizar una información constante, real y precisa de los factores más relevantes de la organización, tales como: productividad, eficacia y eficiencia en los procesos; cumplimiento de los estándares de calidad de productos y servicios; ejecución presupuestal, retorno de la inversión y no se debe olvidar el factor humano (Capacitaciones, motivación, compromiso, etc.). Estas perspectivas son las que plantea un cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral, es una herramienta que propone Robert S. Kaplan y David P. Norton, para unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa. En este resulta fácil visualizar como van todos los procesos de la organización, desde las cuatro perspectivas que esta herramienta plantea:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del cliente

- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El cuadro de mando integral, se considera como una herramienta valiosa para que tanto directivos como empleados comprendan en qué situación se encuentra la organización. Esto resulta imprescindible para que se pueda alcanzar el dinamismo que esta necesita para ser competitiva a largo plazo, a su vez es útil para desarrollar de manera continua los indicadores de control que le permitirán a la empresa alcanzar más rápido sus metas (Olve, Roy, & Wetter, 2004).

1.7.1. Características de los indicadores

Para que un indicador reporte fiel y significativamente los aspectos que se están midiendo, es necesario que cumpla con unos criterios de determinación (Olve, Roy, & Wetter, 2004):

- No deben ser ambiguos
- Deben definirse de manera uniforme en toda la empresa
- El conjunto de los indicadores, deben cubrir con suficiencia los aspectos del negocio incluido en las estrategias.
- Debe haber una clara conexión de los indicadores usados en las diferentes perspectivas antes mencionadas.
- Los indicadores deben servir para fijar objetivos realistas, con la opinión de aquellos que tienen la responsabilidad de alcanzarlos.
- La medición de los indicadores debe ser un proceso sencillo y posible de aplicar a los distintos sistemas de la empresa.

1.7.2. Indicadores para las distintas perspectivas

El planteamiento de los indicadores de gestión para una empresa debe permitir las comparaciones en el tiempo tanto con los procesos y sistemas internos, como con la competencia, conviene mantener una relación de causa-efecto. Para esto se explican los aspectos fundamentales de los indicadores usados en cada perspectiva.

1.7.2.1. *Perspectiva financiera*

Las medidas de esta perspectiva dicen si la ejecución de las estrategias está llevando a resultados finales mejores (Nivel, 2003).

La empresa ganadera no solo busca maximizar sus niveles de producción de leche y carne, este tipo de empresa pretende obtener buenas rentabilidades, producto de sus esfuerzos en la producción. Para conocer como ha sido el desempeño de esta perspectiva, se hace relevante la medición de ciertos parámetros, que permitan conocer el desempeño de la actividad pecuaria.

1.7.2.2. *Perspectiva del cliente/mercado*

Analiza los segmentos de clientes y mercados donde se van a comercializar los productos, determinando las cifras de ventas y los ingresos, teniendo en cuenta las estrategias de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. Los indicadores seleccionados deben dar cumplimiento a los objetivos y estrategias de mercado; Algunas de las variables recomendadas a medir son: la variación de precios promedios de leche y carne en el año, satisfacción de los clientes, la puntualidad en las entregas, la calidad de los productos, número de crías macho al destete vendidas en el año. En particular será preciso destacar el análisis de los

objetivos en relación con la obtención de productos nutritivos, sanos, no contaminantes y económicos (Rodríguez, 2012).

1.7.2.3. *Perspectiva del proceso interno*

Las diversas condiciones ambientales que se presentan en cualquier región, pueden llegar a ser consideradas para la empresa ganadera como uno de los factores críticos difíciles de controlar, esto conlleva a que este tipo de empresas busquen identificar cual es la oferta ambiental, la capacidad de los ecosistemas y los insumos que se necesitan para optimizar el potencial animal con el fin de generar estrategias que permitan contrarrestar los efectos negativos que estos pueden producir. Es por esto, que es indispensable medir periódicamente cómo las estrategias han impactado (positiva o negativamente) en la producción de leche y carne.

En esta perspectiva se busca definir por medio de la cadena de valor generada por los procesos internos de la empresa, todas las variables consideradas como críticas. Algunos de los ejemplos de indicadores que podríamos usar para analizar los procesos internos son: productividad (litros de leche por hectárea), calidad (Unidad formadora de colonias), capacidad (utilización de un sistema), tiempos de espera (intervalos entre parto), etc. (Olve, Roy, & Wetter, 2004).

1.7.2.4. *Perspectiva del aprendizaje y crecimiento*

Para Rodríguez (2012), una de las premisas indispensables para incrementar la productividad y que haya mejoras continuas es mantener en un alto grado la satisfacción de los empleados y lograr una fidelización de ellos con la empresa. Todas las actividades y expectativas de los colaboradores deben estar alineadas

con los objetivos generales de la empresa, con el fin de lograr no solo el alcance de las metas de la empresa sino las metas de cada colaborador. También resulta de gran importancia el factor de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y productos alimenticios que le permitan a la empresa posicionarse de forma ventajosa en el mercado.

Los indicadores comúnmente usados para esta perspectiva se basan en la capacidad de los empleados para llevar a cabo procesos de mejora continua, el clima organizacional, actuación y eficacia de los sistemas de información, delegación de responsabilidades, coordinación del proceso de toma de decisiones y coherencia interna de los objetivos.

2. ENTORNO DEL SECTOR AGROPECUARIO EN COLOMBIA

Arango (2010) afirma que el sector agropecuario en Colombia data del año 1810, sin embargo, solo hasta finales de los 80 como consecuencia de decisiones macroeconómicas y altos precios agrícolas internacionales, se le dio un empuje a la política agropecuaria a través del programa de “oferta selectiva” el cual dispuso de crédito, tecnología, mecanización, asistencia técnica y comercialización. Para la década de los 90, este sector (que hace aportes importantes al PIB), empieza a darse cuenta de la importancia que tiene producir siendo competitivo, y es aquí donde se fortalecen los acuerdos de competitividad de las cadenas productivas y la promoción de alianzas estratégicas.

Tabla 1. Evolución del sector agropecuario en Colombia. Arango (2010)

AÑO	SUCESOS RELEVANTES
1810	El desarrollo agrícola era floreciente por cuenta de la demanda de los centros urbanos y el mercado inter-colonial. Además, el mandato de Carlos III, en el sentido de que las colonias debían proveer a España de materias primas, ayudó al auge agrícola.
1850	Se estableció la navegación por el río Magdalena, lo que vinculó la agricultura del interior a la economía mundial y promovió la ocupación de nuevos territorios, esto consolidó la producción de tabaco, ganado, cacao, café, caña y quina.
1913	Se creó el Ministerio de Agricultura.
1950	La política proteccionista obligó al sector a responder a las demandas internas por materias primas.
1990	La política se orientó a un programa de liberalización del comercio, que condujo al desmonte gradual de la intervención estatal en los procesos de importación.
1998	Ya era indiscutible que el país tenía que acomodarse a producir

	aquello en lo cual podía ser competitivo. Por una parte, se fortalecieron los acuerdos de competitividad de las cadenas productivas y se promovieron las alianzas.
2003	• Se inició un proceso para adecuar el sector agropecuario a un eventual TLC con EE.UU. Fue así como se diseñó un programa de inversión denominado Agro Ingreso Seguro. • Además, se estableció el programa Apuesta Exportadora, en el cual se definieron unos cultivos y unas regiones con capacidad de exportación con el objetivo de darles el apoyo necesario.
2010	• Se presenta el fenómeno de la niña y el gobierno crea planes de contingencia para mitigar los efectos de la ola invernal, el sector agropecuario sufre las mayores consecuencias de este fenómeno natural.
2012	• El gobierno tiene políticas y programas misionales estipulados, tales como: Apoyos económicos y financiamientos, Gestión administrativa de actividades agropecuarias, oportunidades para la equidad rural y acceso a mercados.

2.1. La ganadería colombiana

La Ganadería en Colombia, ha mostrado avances importantes en el ámbito sanitario, transferencias tecnológicas y modernización; sin embargo, es pertinente aclarar que el desarrollo ha sido lento, ya que el sector no cuenta con ciertos factores críticos que afectan directamente el progreso de la ganadería y el agro en éste país, tales como la falta de infraestructura básica rural, gestión empresarial, formalidad empresarial, sistemas de trazabilidad aceptados a nivel internacional y el abandono del sector agropecuario por parte de la política pública entre otras cosas (Fedegán, 2006a).

Por otra parte, la ganadería continúa siendo la actividad económica con mayor presencia en el país rural y sigue teniendo una gran importancia relativa dentro de la economía nacional (Fedegán, 2006c).

Es importante destacar que la ganadería colombiana equivale a 2,5 veces el sector avícola, 3,3 veces el sector cafetero, 3,2 veces el sector floricultor, 4,9 veces el sector porcícola, 5,7 veces el sector bananero y 9 veces el sector palmicultor y además que el subsector pecuario posee el 77% (39.196.059 has) de la superficie en uso del suelo. (Fedegán, 2006a).

Se puede afirmar de acuerdo con lo anterior que la ganadería y la agricultura, son dos actividades representativas de la economía colombiana, ya que estas son las encargadas de producir los alimentos para la población y algunas materias primas para la industria; además, generan empleo a lo largo de toda la cadena productiva, y representan de forma importante, la fuente de empleo de familias que viven en zonas rurales.

A pesar de su lento crecimiento, el sector agropecuario tiene un potencial formidable para lograr grandes avances; Colombia es un país con buenas riquezas en cuanto a flora y fauna, quizás con factores climáticos adversos, sin embargo es posible romper los paradigmas creados en algunos empresarios ganaderos y lograr crear modelos empresariales de mejora continua, donde los riesgos sean mínimos gracias a una buena planeación, organización, dirección y control de todos sus procesos.

Peña, Urdaneta, & Casanova (2010) comentan que usualmente en el gremio agropecuario se piensa que el manejo de una finca, es un asunto serio pero fácil, sin embargo, los diversos cambios globales sufridos por estos sistemas de producción, con un alto grado de complejidad comprobado, ha obligado a los productores agropecuarios a entender la necesidad de asumir el manejo de su finca como una empresa donde se desarrollen objetivos estratégicos en cuanto a

aspectos económicos, sociales y ambientales y conjugarlos de manera efectiva y armónica, en una constante búsqueda de mayores beneficios

2.1.1. Producción mundial de carne

Según el último reporte de la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura (2012) pronosticaron que la producción mundial de carne en 2012 aumentaría menos del 2 por ciento a 302 millones de toneladas y es probable que la mayor parte de la expansión mundial tenga lugar en los países en desarrollo, que ahora representan el 60 por ciento de la producción mundial.

Tabla 2. Panorama del mercado mundial de la carne (Organización de las naciones unidas para la agricultura, 2012)

	AÑO			
	2010	2011	2012 <i>Pronóstico</i>	Variación de 2012 a 2011
	<i>Millones de Toneladas</i>			
BALANZA MUNDIAL				
PRODUCCIÓN	294.2	297.1	301.8	1.6
Carne de bovino	66.7	66.6	66.8	0.4
Carne de ave	98.9	102.3	104.5	2.2
Carne de cerdo	109.3	108.8	110.8	1.9
Carne de ovino	13.7	13.8	13.9	0.9
	<i>Millones de Toneladas</i>			
COMERCIO	26.7	28.8	29.4	2.2
Carne de bovino	7.7	8.0	8.0	1.0
Carne de ave	11.7	12.7	13.0	2.4
Carne de cerdo	6.2	7.1	7.4	3.0
Carne de ovino	0.8	0.7	0.8	1.9
INDICADORES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA				
Consumo humano per cápita				
Mundo (Kg/año)	42.5	42.4	42.5	0.4
Desarrollados (Kg/año)	79.2	78.9	79.0	0.0
En desarrollo (Kg/año)	32.4	32.4	32.7	1.0

En la tabla anterior, se visualiza poca variación del año 2012 respecto al 2011 en la producción de carne bovina, lo que resulta preocupante para el sector ganadero colombiano y mundial ya que alimentos sustitutos como la carne de ave y cerdo están tomando ventaja y han ido ocupando lugares privilegiados en cuanto al comercio de las mismas.

En los países en desarrollo, el consumo de carnes es bastante bajo respecto a los países desarrollados.

2.1.2. Producción mundial de leche

Según el informe de la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura (2012) se pronosticó que la producción mundial de leche en 2012 aumentaría un 2,9% es decir, 760 millones de toneladas, lo que representa una proporción mayor que la media de los últimos años. Asia debería de representar la mayor parte del incremento, pero también aumentará la producción de Oceanía y América del Sur.

Tabla 3. Panorama del mercado mundial de leche (Organización de las naciones unidas para la agricultura, 2012)

	AÑO			
	2010	2011	2012 Pronostico	Variación de 2012 a 2011
<i>Mill. Toneladas, eq. leche</i>				
BALANZA MUNDIAL				
Producción total de leche	722,9	737,9	759,6	2,9%
Comercio total	47,8	50,5	52,9	4,8%
INDICADORES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA				
Consumo humano per cápita				
Mundo (Kg/año)	104,6	105,6	107,5	1,8%
Desarrollados (Kg/año)	234,1	234,9	238,1	1,4%

En desarrollo (Kg/año)	69,4	70,8	72,7	2,7%
Comercio- Cuota de producción (%)	6,6	6,8	7	1,6

La Organización de las naciones unidas para la agricultura (2012) pronostica que la producción mundial de leche en 2012 aumentará un 3% a 760 millones de toneladas, lo que representa una proporción mayor que la media de los últimos años. Asia debería de representar la mayor parte del incremento, pero también aumentará la producción de Oceanía y América del Sur.

2.1.3. Avances en la gestión empresarial ganadera

La Federación Colombiana de ganaderos (Fedegán), está al tanto de la importancia que tiene un ganadero y trabajadores capacitados en gestión empresarial y en la toma correcta de la información que contenga unos datos básicos, productivos, económicos, eventos relacionados con la alimentación, inventario ganadero y otros, por lo que Fedegán diseñó un plan estratégico al 2019 de las empresas ganaderas colombianas en general. Sin embargo, debido a la posible discrepancia entre regiones, tipo de suelos, tipo de ganado, etc., es probable que no todo lo plasmado en ese documento funcione si no va de la mano con planes estratégicos individuales, en los que sea posible determinar variables críticas particulares y poder realizar un análisis de estas de acuerdo a la condición inicial de cada empresa ganadera.

Los autores Uribe, Fonseca, Bernal, Contreras & Castellanos (2011), Reconocen la importancia del sector agrícola y son conscientes que desde hace algunos años nació la necesidad de realizar un direccionamiento estratégico con la finalidad de generar acciones dinamizadoras que tiendan a incrementar la actividad económica y productiva, para que el agro colombiano sea más competitivo.

2.2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA LA MAGDALENA S.A.S

2.2.1. Ubicación de la empresa

Según la información facilitada por los dueños de la Magdalena S.A.S, expresan que la empresa ganadera doble propósito, se encuentra ubicada en el municipio de Agustín Codazzi, sobre la trocha de Verdecia a 4 kilómetros de la cabecera municipal y a 60 kilómetros de Valledupar (capital del Cesar), *La Magdalena S.A.S* se encuentra a 132 msnm y cuenta con una humedad relativa de 67% aproximadamente, la temperatura máxima es de 35°C y la mínima de 24°C (promedio 29.5°C); la precipitación promedio es de 961 mm anuales, siendo Abril, Mayo y Junio los meses más lluviosos del primer semestre; y Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre los más lluviosos del segundo semestre.

La finca posee una extensión de 420 hectáreas, de las cuales, 416 son para pastoreo y 4 para área construcción (instalaciones para los trabajadores y vaqueras). Cuenta con buenas vías de acceso (vía pavimentada y vías afirmadas en buen estado) que favorecen la entrada y salida de insumos y productos agropecuarios durante todas las épocas del año e igualmente la entrada y salida de cualquier tipo de transporte terrestre. La empresa es apta para llevar a cabo actividades agropecuarias.

2.2.2. Topografía y recurso agua

Son suelos de topografía plana en el 100% del área, tiene buen drenaje; no existe análisis de suelo pero por prueba de campo realizada, muestra tener una textura Franco Arcilloso y por la vegetación arbórea existente:

- Trupillo (*Prosopis Julifora*)
- Guázimo (*Guazuma ulmifolia*)
- Matarraton (*Gliricidia sepium*)

- Algarrobillo (*Pithecellobium saman*)

Es un suelo de PH ligeramente ácido. Se puede observar compactación ocasionada por el sobre-laboreo con arado de disco ya que fueron suelos cultivados por mucho tiempo en algodón.

El agua de regular calidad, proviene de pozo anillado de 5 metros de profundidad, la empresa cuenta con un hidrosilo que almacena 16.000 litros de agua, la cual se utiliza para suministrar agua a la casa y los corrales. Hay dos anillos de concreto que almacenan 4000 litros de agua la cual está en los potreros para dar agua al ganado.

Es importante anotar que esta empresa ganadera doble propósito es atravesada por una acequia que permanece con agua durante todo el año. Estas son corrientes de agua naturales que derivan de ríos o manantiales y que son controladas en su uso. Para consumo humano se utiliza el agua de pozo.

2.2.3. Pastos, potreros y cercas

Las pasturas predominantes en la finca son: Kikuyina (*Botriochloa pertusa*) en un 75%, Angleton (*Dichantium aristatum*) en un 10%, Guinea (*Panicum maximun*) en un 15%.

Los potreros tienen una extensión de 24 hectáreas en promedio. Tanto el manejo de las pasturas como el de los potreros se hacen sin ningún control y sin ningún criterio técnico. En promedio la UGG/ha para el 2012 fue de 1.1.

El control de maleza se hace mecánico, manual y químico y las cercas perimetrales e internas son en alambre púa.

2.2.4. El manejo animal

El sistema de producción de la empresa es doble propósito con tendencia a leche y la base genética que prima es el cruce de razas de bovinos cebú brahman por pardo y cebú brahman por Holstein. Se está introduciendo el cebú gyr y Guzerat de línea lechera.

El promedio de animales por categoría en la empresa para el año 2012 fue: 150 vacas paridas, 150 crías, 85 vacas horras ó escoterías, 120 hembras de levante, 59 machos de levante, 35 novillas de vientre, 11 toros y toretes. Los animales son identificados con orejeras.

La base alimenticia la constituyen los pastos. En esta empresa se suministra sal mineralizada del 8% durante todo el año. En el verano las vacas en producción y terneros se suplementan con melaza, el resto de animales no se suplementan.

El ternero al nacer se alimenta del calostro durante los primeros 10 a 12 días y todas las crías duermen encerradas en el corral sin agua y sin alimento.

El ordeño se hace manual y comienza a las 2:30 am y finaliza a las 7:30 am. Hay 3 grupos de ordeño y los tres grupos se juntan en el corral hasta la hora final de este, permaneciendo las vacas paridas de 4 a 5 horas en el corral sin agua y alimento durante esas horas de ordeño.

El primer grupo que son las vacas con crías mayores de 5 meses se separan al momento del ordeño y los terneros van a un potrero diferente al de las madres. Dicho potreros no son vecinos con el fin de evitar que las crías se acerquen a las madres y ser amamantados.

Las vacas del segundo grupo, que son las de terneros de 2 a 5 meses de edad, se van a potrero juntos y son traídos a corral donde se separan a las 11:00 am.

El grupo 3, que son las vacas de terneros de 1 a 2 meses de edad, se van a potrero juntos y son traídos a corral donde se separan a las 5:00 pm.

El destete se hace generalmente a los 10 meses de edad y sin tener en cuenta el tiempo de preñez de la vaca. Los terneros no se pesan ni al nacimiento, ni al destete.

Los animales en los potreros se manejan por lotes: vacas paridas, vacas escoteradas más novillas de vientre, hembras de levante y machos de Levante. El sistema de monta es natural.

2.2.5. Aspectos productivos

Según la información suministrada por la asistencia técnica, la producción de leche actual en La Magdalena está en 4 litros vaca/día, sin embargo este indicador varía dependiendo de la estacionalidad climática, por ejemplo, en la transición del periodo de lluvias al periodo de sequía disminuye a 3.0 litros.

El promedio total de animales (bovinos) de la La Magdalena S.A.S es de 610. De los cuales el 24,6% equivale a vacas en lactancia (vacas paridas) y el 13,9% equivale a vacas secas o escoteradas es de 36.2%; la cantidad de leche extraída por ordeñador en el 2012 osciló entre 80 y 95 litros/día. No se registran datos del seguimiento del peso de la cría al nacimiento y al destete.

2.2.6. Aspectos medio ambientales

- El estiércol se recoge y se almacena cerca de los corrales, finalmente después de un tiempo se riega en potreros como abonos.
- Las basuras y los empaques de productos químicos se recogen y se queman
- Hay poza séptica para el manejo de aguas negras.

2.2.7. Instalaciones y equipos

La finca posee una casa en buen estado, con piso de cemento y techo de eternit para el propietario y el administrador y hay otra vivienda para los demás trabajadores.

Hay un corral de vareta con manga y torin con cuatro divisiones, dos de las cuales están en piso de concreto. En una de estas divisiones hay una vaquera con techo de zinc.

La empresa cuenta con una caseta para el tanque frío y la planta eléctrica. Hay un tanque para enfriamiento de leche de 2000 litros. Además tiene un tractor Ford 6600 con cuchilla, zorro, arado de disco.

2.2.8. Sanidad animal y manejo reproductivo

Las prácticas sanitarias sugeridas por Fedegán para terneros recién nacidos como desinfección de ombligos, suministro oportuno de calostro, son llevadas a cabo. Se cumple con los planes de vacunación establecidos por el ICA (Aftosa), se hace de forma semestral; los exámenes de Brucelosis, solo se hace en hembras entre 3-7 meses de edad. Además se vacuna con Triple.

- Se vermífuga según esté la condición corporal de los animales y el control de ectoparásitos se hace de acuerdo al grado de infestación de estos.
- En vacas ocasionalmente se observan casos de mastitis, abortos y cojeras.
- No se hace diagnósticos reproductivo en hembras ni prueba de fertilidad en toros.
- La mortalidad de terneros es de 8% y vacas adultas 2%

2.2.9. Personal vinculado

El propietario, que desempeña el rol de gerente administrativo, es receptivo a las capacitaciones relacionadas con el manejo de este tipo de empresa y su actividad principal esta relacionada con la ganadería; sin embargo es abogado de profesión, no vive en la finca y la visita semanalmente.

Hay siete trabajadores permanentes que viven en la finca, el administrador, un trabajador de campo y siete ordeñadores que han estado siempre vinculados a la actividad agropecuaria y además desempeñan oficios varios relacionados con aspectos administrativos y el manejo del ganado principalmente.

2.2.10. Gestión de la información

Sabés & Verón (2008), comentan que de manera permanente en una organización se emiten mensajes o informacion, por ello resulta de sumo interés contar con una estrategia que permita comunicar lo que sucede en la empresa de la forma mas clara y entendible posible. Para el caso de la empresa La Magdalena S.A.S actualmente no se lleva de forma organizada los registros productivos, reproductivos y económicos. Como concecuencia de esto, se evidencia una debilidad que se analizará más adelante.

2.2.11. Comercialización actual de productos

La ubicación estratégica de la empresa hace que la distancia a los centros de acopio y comercialización de la leche y las crías sea relativamente corta y las buenas vías de acceso facilitan el transporte, salida y entrada de insumos alimenticios, medicos y de animales. Esto influye favorablemente sobre el costo de flete.

El precio de ganado macho está alrededor de \$2600 pesos el kilogramo en pie al destete y cebado a \$2800 pesos; el de vaca y novilla alrededor de \$2200 pesos. La leche se vende fría a la DPA en la finca a \$980 pesos el litro.

En la región la leche la comercializan en su gran mayoría a la empresa multinacional DPA cuya fabrica se encuentra en Valledupar. También comercializan leche en la región Klarens, Coolesar, Coolechera y algunos particulares que hacen queso costeño. Es importante anotar que la empresa DPA es la que paga los mejores precios al productor y maneja políticas de calidad de leche fomentando buenas prácticas de ordeño y buenas prácticas de manejo de fincas.

La ubicación cercana a Venezuela que también lo coloca en una posición favorable para realizar en un futuro transacciones comerciales con los ganaderos de dicho país. Sin embargo, exportar no es una prioridad para La Magdalena.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA LA MAGDALENA S.A.S.

En el proceso de desarrollo de una planeación estratégica donde se requiere de una planificación exhaustiva y rigurosa, deben ser consideradas las proposiciones, recomendaciones, análisis, datos recolectados y expectativas de todos los colaboradores de la empresa. Por esta razón, a lo largo de la construcción de este proyecto, fueron realizadas varias reuniones programadas en la empresa (con todos los trabajadores) con el fin de presentar la justificación de este trabajo, recibir por parte de todos la información que resultaría relevante, identificar los procesos y el funcionamiento de éstos, identificar faltantes tanto en producción como en gestión administrativa y valorar la motivación de los empleados en la empresa.

3.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA LA MAGDALENA S.A.S

Un organigrama representa gráficamente la estructura formal de una organización. Asimismo es un instrumento de información para los empleados y clientes. También sirve para identificar y analizar los cambios o reestructuraciones estratégicas que se le deban hacer a esta.

Las ventajas de que los colaboradores de la empresa conozcan el organigrama de donde trabajan ubica, da seguridad y motiva al empleado (Hernández, 2007).

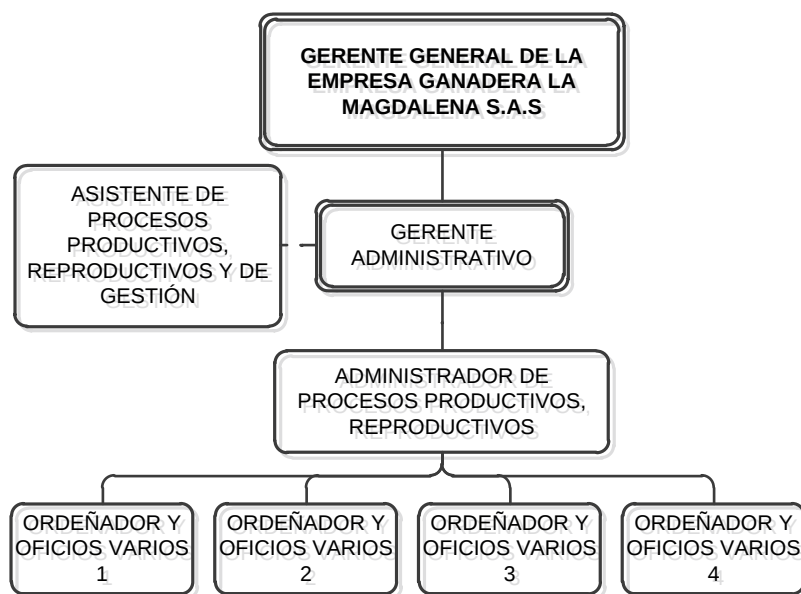


Ilustración 1. Organigrama de La Magdalena S.A.S

Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional diseñada en la ilustración 1, se precisó con el fin de estipular unas funciones específicas a cada cargo y lograr coordinación en las actividades de La Magdalena S.A.S. En el Anexo A se hace la descripción y análisis para cada cargo.

3.2. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y POLÍTICAS

A continuación se declara la misión, la visión y las políticas para la empresa ganadera La Magdalena S.A.S. Estas declaraciones, fueron el resultado de las primeras reuniones con la propietaria de la finca, el gerente administrativo y el asesor técnico. El proceso de decisión de éstas parte de los requerimientos que tiene la parte gerencial con el apoyo de la asistencia técnica y finaliza con el orden de ideas y definición de cada una.

3.2.1. MISIÓN

“Ser una empresa ganadera doble propósito competitiva, sostenible e innovadora en sus procesos productivos, alimentación y manejo animal, orientada en superar los sistemas productivos tradicionales y con miras a la globalización de la economía con calidad y compromiso social”

3.2.2. VISIÓN

“Para el año 2016 La Magdalena S.A.S se consolidará y posicionará en el mercado ganadero como la mejor empresa doble propósito de la región de Codazzi, en el departamento del Cesar. Se fijarán los esfuerzos en obtener la certificación de buenas prácticas ganaderas otorgada por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) con el fin de lograr una ventaja competitiva frente a las empresas de la región de Codazzi en el departamento del Cesar.”

3.2.3. POLÍTICAS

- La empresa ganadera La Magdalena S.A.S está comprometida a mejorar continuamente los procesos productivos con el fin de lograr la satisfacción de sus clientes a través de la venta de productos con estándares altos de calidad;
- Identificar y controlar los riesgos asociados a nuestra actividad;
- Ser exigentes con el tema de inocuidad de alimentos para proteger la salud humana;

- El bienestar de nuestros bovinos es la razón fundamental para la continuidad del negocio;
- Cumplir con la legislación que rige actualmente al sector y a la empresa y otros requisitos aplicables al negocio;
- Preservar y conservar el medio ambiente

3.3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Lograr una posición competitiva, sostenible e innovadora en el tiempo es el reto de La Magdalena S.A.S. es por esto que resulta imprescindible la identificación de factores externos e internos que influyen en el buen desarrollo de los distintos procesos que se llevan a cabo en dicha empresa.

Se procedió con el grupo primario a generar preguntas claves que respondieran de forma que se identificara oportunidades y amenazas (evaluación externa) y fortalezas y debilidades (evaluación interna).

3.3.1. LA EVALUACIÓN EXTERNA

Las empresas del sector agropecuario deben enfrentarse a una serie de factores ajenos o externos, que afectan en mayor o menor grado su desempeño.

De lo anterior se deduce que la empresa encuentra en el entorno las oportunidades que le permitirán crecer y desarrollarse en el futuro. En esta evaluación de factores externos, la empresa ganadera La Magdalena S.A.S identifica cuales son aquellas actividades más competitivas, teniendo en cuenta la adaptación del negocio a su ambiente y considerando que otras empresas del sector también se esfuerzan por adaptarse.

En el anexo B de éste documento se pueden encontrar las preguntas que se generaron en una reunión de grupo primario, se llega a una respuesta única (si o no) con el fin de determinar de manera más fácil cuales son las de mayor impacto a la empresa evaluada.

3.3.1.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

El resultado de ésta matriz se expresa inicialmente con la definición de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas por el grupo primario mediante un cuestionario en el que se realizaron preguntas de todos los factores externos que afectaban el sector y por consiguiente a la empresa La Magdalena S.A.S (el cuestionario puede ser revisado en el anexo B del presente documento). En el numeral 3.3.1.1.1. se explica cada oportunidad y amenaza identificada.

3.3.1.1.1. Definición de las oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

- **Crecimiento económico del sector:** En los últimos años el sector agropecuario y en concreto el pecuario ha venido aportando al producto interno bruto del país en gran medida. Según las cifras de referencia de la Federación Nacional de Ganaderos, Fedegán (2012) el sector agropecuario contribuye con el 7% del PIB nacional y la ganadería con el 53% del PIB pecuario y el 20% del agropecuario.
- **Altos consumos locales de leche y carne (y derivados):** En un estudio realizado por García (2013) para el periódico virtual Contexto Ganadero encontró que desde 2009 a 2012, el consumo de carne de res es el que más se ha incrementado con 2,4 kilos, al pasar de los 17,6 a los 20 kilos por persona al año, acortando la brecha con el consumo per cápita de

carne de pollo.

- **Existen acuerdos con el gobierno para aumento de productividad y competitividad:** El gobierno tiene estipulado desde el Departamento de Planeación Nacional el conpes 3527, en el que se desarrollan unos planes de acción para desarrollar la Política Nacional de Competitividad. Dentro de estos planes se encuentra uno destinado a la competitividad en el sector agropecuario. Además, existen entidades encargadas de ayudar al ganadero para el aumento de la productividad y competitividad, como es el caso de Tecnigan un programa de Fedegan.
- **Alta participación de ganadería doble propósito en la región:** Es importante contar con empresas dedicadas a la actividad ganadera doble propósito en la región, ya que empresas compradoras y procesadoras de leche ven la región como foco estratégico para poder comprar toda la leche que necesitan con un costo de transporte finca-industria mucho menor. Tener alta participación de dicha actividad en la región, representa para los empresarios ganaderos la oportunidad de establecer transferencias tecnológicas y de conocimiento. No es considerado este factor como una amenaza ya que toda la leche que se produce en la región de Codazzi, Cesar es comprada en su totalidad por la empresa DPA; en cuanto a la carne es vendida a mataderos si son vacas de desecho o a otros ganaderos de la región si son terneros en pie sin dificultad.
- **La región cuenta con servicios públicos incluso en áreas rurales:** Cuenta con luz, agua y servicio de telefonía celular, lo que es importante para el desarrollo de las actividades propias de la empresa.
- **Hay entidades que representan y defienden los intereses colectivos de los ganaderos:** Entidades como Fedegán, el ministerio de agricultura y desarrollo rural, el ICA y Corpoica son las entidades más relevantes de la

región.

- **Hay oferta de ganado de buena calidad:** Tener empresas ganadera dedicadas a la actividad doble propósito en la región representa la oportunidad de encontrar a una distancia corta, ganado bovino con buenas características genotípicas y fenotípicas que puedan optimizar el pie de cría del hato de la empresa.
- **Es creciente la modernización de la producción ganadera:** Los tratados de libre comercio, han obligado a los profesionales en el área ganadera a capacitarse constantemente, con el fin de modernizar y aumentar la productividad de las empresas ganaderas. A su vez, los empresarios, se sienten llamados a responder a las necesidades del mercado y crear vinculos con entidades de apoyo al sector y profesionales idóneos para optimizar los procesos productivos.
- **Hay disponibilidad de asesores capacitados, centros de investigación:** Como se ha mencionado anteriormente, existe gran disponibilidad de profesionales expertos en la optimización de procesos en empresas ganaderas y también con centros de investigación como Corpoica que tiene abierta sus puertas a las necesidades de los empresarios ganaderos.

AMENAZAS

- **Afectación por tasas de interés y de inflación:** Anualmente los insumos requeridos para desarrollar de forma óptima los procesos productivos de las empresas ganaderas, se ven afectadas por la inflación, esto hace que los costos de producir carne y leche sean más altos.
- **No hay el suficiente apoyo por parte del gobierno:** El sector primario

colombiano se ve desfavorecido por la falta de políticas por parte del Gobierno nacional que no da solución para que en el caso de insumos, estos puedan ser adquiridos a un valor más justo o sean subsidiados como en otros Estados (Gómez L. , 2013).

- **Productividad y competitividad inadecuadas del sector para enfrentar un TLC:** Para el caso del TLC con UE, José De Silvestri, director ejecutivo de la Asociación de Ganaderos de la Costa Norte, Asoganorte, expresó para Contexto Ganadero (2013) que este tema se ha debatido bastante y se han anunciado los daños que traerá el tratado, sobre todo cuando se competirá con una economía láctea subsidiada, como la europea. Hasta el momento han entrado en vigencia 10 tratados de libre comercio, en los que hasta el momento los resultados han sido adversos, pues con los TLC Colombia exporta cada vez menos e importa cada vez más. (Acosta, 2013)
- **Se presentan cambios en la demanda de venta de leche y terneros (hay fluctuación de precios):** Precisamente, debido a que los precios se modifican de acuerdo a la demanda de éstos, se puede presentar un panorama incierto en cuanto a la rentabilidad del negocio.
- **Componente de seguridad social casi inexistente, además hay poca protección de los grupos al margen de la ley:** La percepción que tienen los ganaderos y campesinos de la región de Codazzi en el Cesar es que los grupos al margen de la ley aún siguen en la zona. Algunos casos han sido con extorsiones e incluso atentados a las instalaciones y equipos de trabajo de las fincas por parte de dichos grupos.
- **El clima es un factor adverso:** La productividad del sector ganadero depende en gran medida del clima, ya que en tiempos de fuerte sequía o fuertes lluvias, los procesos productivos se ven afectados.

- **Poca capacitación y conocimientos para manejo de una empresa ganadera:** Fedegán (2006) expresa en su plan estratégico al 2019 que el sector pecuario se ve afectado por el alto porcentaje del índice de informalidad empresarial, esto conlleva a la falta de preocupación por parte de los ganaderos a capacitarse en el manejo de éste tipo de empresas.
- **Existencia de productos sustitutos:** Algunos de los productos sustitutos de la carne de res son: aves, cerdo y pescado. En cuanto a la leche podemos encontrar sustitutos como gaseosas, té, jugos, entre otros.
- **Grandes importaciones de leche y/o carne:** Según la Oficina de Planeación de Fedegán, el año pasado el precio de la producción de leche en el país cayó más del 9%, como consecuencia de la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos. En 2012 al país ingresaron más de 33 mil toneladas del líquido y derivados lácteos, cuando el promedio no superaba las 9 mil toneladas. Mientras tanto, en este mismo periodo Colombia solo exportó 1.200 toneladas del producto (Contexto Ganadero, 2013a).
- **Precio de venta de leche y carne en la región está en punto de equilibrio:** El precio del litro de leche pagado en finca según Contexto Ganadero (2013) es de 895 pesos para la región 1 (costa caribe), mientras que en los reportes de la asistencia técnica de la empresa DPA el precio promedio al que ésta compra la leche es de 891 pesos.
- **Insuficiente transferencia de tecnología:** Según Fedegán (2006) la insuficiente transferencia de tecnología se relaciona con el bajo nivel de escolaridad de la mano de obra, ya que el 15% de esta, no ha estudiado y el 33% ha hecho apenas algunos cursos de primaria. De esta manera, cualquier proceso de capacitación en competencias por parte del SENA o del gremio mismo, incorpora mayores dificultades y representa una barrera

para el necesario proceso de transferencia de tecnología.

Luego de identificar todas las oportunidades y amenazas, se procedió a asignar con el grupo primario, un peso relativo a cada factor de acuerdo a la relevancia del mismo. Posteriormente se le da una calificación a cada factor dependiendo de qué tan eficazmente responda a las estrategias actuales de La Magdalena S.A.S.

El proceso para llevar a cabo la matriz fue discutido y analizado con cada miembro del grupo primario.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Crecimiento económico del sector	0,02	2	0,04
Altos consumos locales de leche y carne (y derivados)	0,03	4	0,12
Existen acuerdos con el gobierno para aumento de productividad y competitividad	0,04	3	0,12
Alta participación de ganadería doble propósito en la región	0,04	3	0,12
La región cuenta con servicios públicos incluso en áreas rurales	0,03	4	0,12
Hay entidades que representan y defienden los intereses colectivos de los ganaderos	0,06	3	0,18
Hay oferta de ganado de buena calidad	0,08	3	0,24
Es creciente la modernización de la producción ganadera	0,06	3	0,18
Hay disponibilidad de asesores capacitados, centros de investigación	0,08	3	0,24

AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Afectación por tasas de interés y de inflación	0,04	3	0,12
No hay el suficiente apoyo por parte del gobierno	0,03	2	0,06
Productividad y competitividad inadecuadas del sector para enfrentar un TLC	0,05	1	0,05
Se presentan cambios en la demanda de venta de leche y terneros (Hay fluctuación de precios)	0,04	1	0,04
Componente de seguridad social casi inexistente, además hay poca protección de los grupos al margen de la ley	0,06	1	0,06
El clima es un factor adverso	0,06	1	0,06
Poca capacitación y conocimientos para manejo de una empresa ganadera	0,06	2	0,12
Existencia de productos sustitutos	0,02	3	0,06
Grandes importaciones de leche y/o carne	0,08	1	0,08
Precio de venta de leche y carne está en el punto de equilibrio	0,06	1	0,06
Insuficiente transferencia de tecnología	0,06	2	0,12
	1		2,19

3.3.1.1.2. Análisis de la matriz de evaluación de factores externos

De forma breve se explica la forma de analizar la matriz de factores externos de acuerdo a la metodología propuesta por David (2008).

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y se están minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien las oportunidades ni evitando las amenazas externas (David, 2008).

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en la matriz de evaluación de factores externos, el resultado ponderado es 2,19. Lo que implica que las estrategias actuales de la empresa no están aprovechando las oportunidades existentes y se pueden estar maximizando los posibles efectos adversos que dejan las amenazas.

Con el fin de hacer un análisis más exacto y basándose en unos factores críticos para el éxito, se hace un proceso de verificación por parte del grupo primario, en el que luego de obtener un peso y una calificación para cada variable, se escogen aquellas cuyo peso sea alto y que la calificación aún no responda de forma eficaz a las estrategias actuales de la empresa.

Posterior al análisis realizado por el grupo primario, fueron definidos los factores críticos de éxito depurados, los que se tomaron en cuenta para definir las estrategias.

Tabla 5. Factores críticos de éxito depurados

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Altos consumos locales de leche y carne (y derivados)	1	Productividad y competitividad inadecuadas para enfrentar un TLC
2	Hay entidades que representan y defienden los intereses colectivos de los ganaderos	2	Se presentan cambios en la demanda de venta de leche y terneros (hay fluctuación de precios)
3	Hay oferta de ganado de buena calidad	3	El clima es un factor adverso
4	Es creciente la modernización de la producción ganadera	4	Poca capacitación y conocimientos para manejo de una empresa ganadera
5	Hay disponibilidad de asesores capacitados, centros de investigación	5	Grandes importaciones de leche y/o carne
		6	Precio de venta de leche y carne está en el punto de equilibrio
		7	Insuficiente transferencia de tecnología

Es importante aclarar que los otros factores determinados son importantes y no se descartan totalmente ya que son relevantes para el crecimiento integral de la empresa.

De acuerdo a la tabla 5 es importante trabajarle a aquellas oportunidades que no están siendo aprovechadas y contrarrestar las amenazas más fuertes.

La empresa, debe aprovechar los recursos que el gobierno ofrece para la capacitación del personal operativo, de igual forma brindar oportunidades de finalización de estudios (básica primaria y secundaria) con el fin de desarrollar conocimientos que favorezcan buenos aportes y se incremente la modernización de dichas empresas.

Un aumento en la productividad y competitividad de la empresa para enfrentar un TLC, es un factor muy crítico, ya que esta no responde en la actualidad adecuadamente y podría verse seriamente afectada en algunos meses.

En el momento que la productividad y la competitividad aumenten, otras amenazas determinadas en la tabla 5 se contrarrestarían de forma exitosa, tal es el caso de reducción de costos de producir leche y carne, ya que favorece al momento de vender, es decir, los precios pueden llegar a estar para La Magdalena por debajo del punto de equilibrio, esto a su vez, establece precios de la leche y la carne competitivos y mitigan la amenaza de que la DPA (para éste caso) importe la leche.

En cuanto al clima, resulta imprescindible realizar periódicamente planes de acción en los que se asegure el alimento y las buenas condiciones del entorno a los animales en tiempo de sequía o de lluvias.

En cuanto a la poca protección de los grupos al margen de la ley, resulta una fuerte amenaza y que depende completamente del gobierno la solución de la misma. Sin embargo aunque se sale de las manos del ganadero es prudente asistir a las capacitaciones ofrecidas por el ejercito nacional para saber como actuar ante situaciones de ataque o extorsiones de estos grupos.

La empresa ha sacado provecho a la oferta actual de ganado de buena calidad para optimizar su pie de cría, lo que significa una gran oportunidad para aumentar la producción de leche y el peso de cría en pie, sin embargo según el ranking, que hace la Red de Comparación de Fincas, IFCN, por sus siglas en inglés, muestra que en Colombia, producir un litro de leche vale aproximadamente \$835, mientras que en países como Perú este costo se reduce a un promedio de \$400 por litro de leche. La gran amenaza que se logra evidenciar con lo anterior, no solo es el alto costo de producir un litro de leche, sino también la poca ganancia que genera esta actividad ganadera, ya que a duras penas alcanzaría el punto de equilibrio con un precio promedio nacional pagado al productor de leche en Colombia de \$891 (sin bonificaciones ni descuentos por transporte).

Lo expuesto en el parrafo anterior, ha conllevado a las fábricas (procesadoras de leche y carne) recurrir a mercados internacionales, por lo que países como

Argentina, Chile y Bolivia resultan atractivos para la compra de esta materia prima. Debido a esto, el sector agropecuario y los ganaderos de Colombia buscan los medios que posibiliten generar respuesta a esta amenaza.

Las empresas ganaderas en Colombia permanecen en una lucha constante por aumentar el volumen de leche siendo eficientes y eficaces, sin embargo se observa que los esfuerzos invertidos, muchas veces no son bien encauzados, esto puede ser atribuido a la insuficiente transferencia tecnológica aplicada a sus procesos productivos, por lo tanto resulta necesario invertir en conocimientos técnicos aplicados a dichos procesos, con el fin de identificar fallas en el sistema y optimizarlos a un costo mínimo.

3.3.2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Los precios de la venta de leche y carne de una empresa ganadera están sujetos a la variación de la oferta y la demanda, lo que significa que este tipo de empresa cumple la función de producir a gran escala y vender sus productos a una empresa productora que añada valor a los productos provenientes del sector económico primario. La DPA, como se ha mencionado anteriormente, compra la totalidad de los litros de leche producidos en las empresas ganaderas de la región de Codazzi (incluye La Magdalena) y la carne, es decir vacas de desecho y terneros en pie son compradas por mataderos de la región. De lo anterior, se deduce que las empresas ganaderas doble propósito de la región no compiten entre sí, ya que no manejan un portafolio propio de precios y la calidad exigida para un proceso de compra es siempre la misma. Sin embargo, La Magdalena puede obtener ventaja competitiva mediante la certificación de buenas prácticas ganaderas otorgada por el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) ya que la empresa compradora de la leche ofrece mayores bonificaciones voluntarias por dicha certificación y esto puede aumentar la rentabilidad del negocio.

También resulta prudente realizar un seguimiento a las empresas ganaderas doble proposito para analizar el comportamiento de estas en el mercado y para identificar las cosas buenas que se pueden aplicar a La Magdalena S.A.S.

Las empresas evaluadas en la matriz de perfil competitivo, están ubicadas en el mismo sector de La Magdalena S.A.S (Codazzi, Cesar) y todas practican el sistema ganadero de producción doble propósito.

Los criterios para escoger las empresas antes mencionadas, son la cercanía a la Magdalena y la posibilidad de encontrar en éstas nuevas herramientas o conocimientos y aplicarlos a la empresa evaluada.

A continuación se hace una breve caracterización comparativa de la situación actual de éstas, en la que se define la cantidad de animales que tiene cada una, las hectáreas, cuantos litros de leche produce en el año, la cantidad de ordeñadores y cual es la eficiencia de cada uno. Lo anterior, resulta importante para determinar cuantos litros de leche se producen por hectárea, indicador que verifica cual es la eficiencia de cada empresa ganadera y que tan bueno es el uso que le están dando al suelo.

Tabla 6. Caracterización comparativa de las empresas evaluadas frente La Magdalena S.A.S.

EMPRESA	LITROS/AÑO PRODUCIDOS AL 2012	HECTAREAS	TOTAL ANIMALES	LITROS/ has/día	No. DE ORDEÑADORES	LITROS/ ORDEÑADOR/ día	MANEJO DE PRADERAS
LA MAGDALENA S.A.S	220.156	420	610	1,44	7	86,2	Rotacional sin manejo técnico
LA FORTUNA	234.000	560	980	1,14	8	80,1	Rotacional sin manejo técnico
LOS ROBLES	76.650	60	180	3,5	3	70	Rotacional sin manejo técnico
LA MARCONIA	282.215	350	800	2,21	8	96,6	Rotacional sin manejo técnico
LA MAGDALENA 2	229.000	420	900	1,49	7	89,6	Rotacional sin manejo técnico

Nota: Los criterios de calificación en la matriz de perfil competitivo fueron evaluados con la propietaria, gerente administrativo y asistente técnico.

En la tabla 6 se puede observar que la empresa Los Robles, con menos hectáreas y menos animales producen 3,5 litros/ha/día. Ésta empresa no requiere de gran cantidad de ordeñadores, sin embargo, la eficiencia de cada uno es baja a comparación con las otras empresas (70 lts/ordeñador/días).

Para el caso de la Marconia tiene un total de 800 animales en 350 hectáreas de tierra, lo que genera una productividad de 2,21 litros/ha/día, con un total de 8 trabajadores que desempeñan su trabajo de manera muy eficiente (96,6 lts/ordeñador/días).

La empresa menos eficiente de las evaluadas es la Fortuna. Esta empresa cuenta con 560 hectáreas y 980 animales los cuales tienen una productividad de 1,14 litros/ha/día lo que implicaría para esta optimizar su proceso productivo con el fin de aumentar la cantidad de litros producidos en un año.

La Magdalena S.A.S y la Magdalena 1 son empresas que tienen características similares, sin embargo, La Magdalena S.A.S le lleva ventaja.

Todas las empresas evaluadas carecen de un manejo de praderas adecuado, lo que implica un punto a mejorar en estas, para aumentar productividad y eficiencia.

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo

		LA MAGDALENA		LA FORTUNA		LOS ROBLES		LA MARCONIA		MAGDALENA 2	
Factores críticos de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Ubicación estratégica	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Bonificación por recuento bacteriano de leche	0,08	3	0,3	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Volumen de leche	0,15	3	0,3	1	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Gestión empresarial	0,15	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Tecnificación de los procesos productivos	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Capacidad de carga	0,15	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Buena base genética del hato	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Buena disponibilidad y uso del agua	0,07	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Posicionamiento en cuanto a calidad genética del pie de cría	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
	1		2,5		2,1		3		3		2,3

3.3.2.1. *Análisis de la matriz de perfil competitivo:*

De acuerdo con la tabla 7 se identifican características positivas en la empresa Los Robles, estos poseen poca extensión de tierras y pocos animales, sin embargo su producción es eficiente ya que alcanzan los 3,5 litros por hectárea en un día, mientras que en la Magdalena S.A.S este índice alcanza 1,44. Se encuentra que Los robles, implementa buenas prácticas ganaderas lo que se ve reflejado en la buena calificación de la bonificación por recuento bacteriano, además cuentan con un plan de mejoramiento genético que les permite trabajarle con eficacia al factor crítico de éxito: buena base genética del hato.

Por otra parte, Los Robles está ubicada un poco más lejos de la fábrica compradora de leche DPA que La Magdalena S.A.S, lo que resulta una desventaja en cuanto al precio de compra del litro de leche, debido a que la DPA cobra el transporte (empresa-fábrica).

La calidad genética del pie de cría y la buena base genética del hato son otras de las ventajas que posee Los Robles, de éstas se deduce, que el peso de cría en pie al destete es el mejor respecto a las otras empresas evaluadas, lo que podría resultar una verdadera amenaza para La Magdalena, ya que los compradores de animales en pie (especialmente crías al destete) preferirían comprar en la competencia.

En cuanto al volumen de leche, La Marconia tiene el primer puesto. Esto no tendría impacto negativo para La Magdalena S.A.S ya que la DPA (cliente principal de las empresas ganaderas del sector) compra todos los litros de leche a todas las empresas evaluadas en este caso, sin embargo, ésta otorga bonificaciones por mayor volumen de leche, lo que se ve reflejado en los ingresos por venta de leche.

Resulta pertinente aclarar que la empresa ganadera doble propósito debe medirse por la eficiencia de sus procesos, es decir, que deben aprovechar lo que tienen y optimizarlo al 100% para obtener la máxima utilidad posible.

En una empresa ganadera dedicada al sistema doble propósito impacta negativamente el uso ineficiente del suelo y los costos de mano de obra ociosa, por esta razón La Marconia es otra de las empresas del sector que han empezado a optimizar su gestión con el fin lograr competitividad ante los tratados de libre comercio que actualmente rigen. Esta empresa produce en el día 96.6 litros/trabajador, mientras que la Magdalena tiene este indicador en 86,2 litros/trabajador.

En conclusión, en la matriz de perfil competitivo (MPC), se halló importante información estratégica interna y que gran parte de los resultados de la matriz fueron identificadas en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Vale la pena aclarar que los factores críticos de éxito de una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o tácticos e incluso pueden enfocarse en situaciones internas. Los factores críticos de éxito en una MPC tampoco están agrupados en oportunidades y amenazas como lo están en la matriz de evaluación de factores externos (David, 2008).

Como fortalezas fueron detectadas los siguientes factores críticos:

- Ubicación estratégica
- Volumen de leche
- Buena base genética del hato
- Posicionamiento en cuanto a calidad genética del pie de cría
- Buena disponibilidad del recurso agua

Se encontraron las siguientes debilidades:

- Deficiente gestión empresarial
- Tecnificación de procesos productivos

- Capacidad de carga

También se identificaron varias oportunidades y amenazas al momento de hacer la comparación con las empresas evaluadas. Como oportunidades se detectó lo siguiente:

- Con la cantidad de animales que tiene La Magdalena puede aumentar su volumen de leche frente a la empresa los Robles y La Marconia
- La disponibilidad del recurso agua se presenta como una oportunidad para superar a la Marconia que cuenta en menor proporción con el recurso hídrico.

Como amenazas se identificaron las siguientes:

- La Magdalena presenta baja calificación en cuanto a la tecnificación de procesos productivos, mientras que Los Robles y La Marconia han ido evolucionando de manera satisfactoria.
- Aún se maneja en la empresa evaluada, baja capacidad de carga frente a las empresas mejor posicionadas, por lo que se deduce, que en La Magdalena el sistema de pastoreo es extensivo y las otras empresas de la región están buscando tener un sistema de pastoreo semi-intensivo, el cual permite aumentar la capacidad de carga en el hato.

3.3.3. LA EVALUACIÓN INTERNA

La evaluación interna permite identificar, evaluar y controlar el estado actual con base en los puntos fuertes y débiles de la organización. Estos factores internos se encuentran bajo el control del ganadero (gerente administrativo) o del personal de la empresa quienes, con sus decisiones y acciones, se encuentran con la capacidad de modificarlos a conveniencia de la misma (Fedegán, 2006b).

3.3.3.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Luego de un análisis con el grupo e primario se realiza un cuestionario (ver anexo C) en el que se realizan preguntas de acuerdo a cada factor interno (gerencial, mercadotecnia, financiero, producción, talento humano, gestión ambiental e investigación y desarrollo). Posteriormente se definen las variables que inicialmente consideran como críticas para el negocio.

3.3.3.1.1. Definición de las fortalezas y debilidades

FORTALEZAS

- **Tiene bonificación por volumen de leche vendida:** A pesar de no ser la empresa que más leche produce en la región, ésta bonifica por volumen de leche vendida, en una escala menor que la de las empresas evaluadas en la matriz de perfil competitivo.
- **Hay disponibilidad del recurso agua y se hace uso racional de recurso suelo:** La empresa puede sacar provecho de la disponibilidad del recurso agua. En cuanto al recurso suelo, a pesar de hacer uso racional del mismo puede optimizarlo aún más.
- **Tiene buena posición competitiva ante las empresas ubicadas geográficamente cerca:** Puede ser tomada como ejemplo en las empresas de la región.
- **Los costos por unidad de producto y costo de producción son competitivos:** Esta fortaleza puede convertirse en debilidad en pocos años, debido a la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio. Por

lo que resulta necesario disminuir al máximo los costos de producir un litro de leche y un kilo de carne.

- **Cuenta con buenas vías de acceso y comercialización directamente desde la finca y distancia de la finca a la fábrica:** Esto le permite ahorrar grandes costos de transporte.
- **Tiene un pie de cría competitivo y hay buena capacidad de producción del hato:** Con los animales que tiene actualmente la Magdalena puede aumentar en gran medida la productividad y eficiencia de los procesos productivos.
- **Se comercializan fácilmente las vacas de desecho:** Hay presencia de 2 mataderos en la región que compran frecuentemente a los ganaderos las vacas de desecho.
- **Cuentan con procesos colaborativos proveedor/cliente:** La empresa DPA y La Magdalena cuentan con procesos colaborativos.
- **Las Utilidades son las esperadas:** Para las hectáreas y los animales con los que cuenta la empresa La Magdalena, las utilidades hasta el momento fueron las esperadas por los dueños.
- **Cuenta con un manejo sanitario (plan de vacunación, de alimentación, buenas prácticas de finca (DPA), etc.):** La empresa DPA certifica a las empresas ganaderas de la región en buenas prácticas de finca (DPA) si cumple con unos requisitos mínimos que ésta propone.

DEBILIDADES

- **Pobre gestión y administración estratégica:** Nunca se había realizado un plan estratégico para La Magdalena, la información recogida no era debidamente aprovechada.
- **Baja frecuencia de toma de información:** Además de no usar a favor la poca información que se recogía, tampoco se tomaba periódicamente con el fin de mantenerla actualizada y resultada como información real.
- **Venta de crías al destete por peso inferior al óptimo:** El peso mínimo de las crías al destete es de 150 kilogramos estos solo alcanzaban aproximadamente 120 kilogramos.
- **No tienen bonificación por calidad de leche y buenas prácticas de finca:** El recuento bacteriano que hace la empresa DPA para La Magdalena muestra que superan los 250.000 UFC (Unidad formadora de colonia) por lo tanto no se bonifica. En cuanto a las buenas prácticas de finca, se tomaría como una ventaja competitiva obtener el certificado por el ICA ya que la DPA paga bonificaciones a las empresas que lo consigan y en la región aún no hay una empresa que cuente con dicho certificado.
- **Recursos económicos no disponibles:** La desventaja de éste tipo de empresa es que lo que produce ésta, en su gran mayoría va dirigido a suplir las necesidades de los empresarios ganaderos y los recursos que quedan disponibles para la empresa es muy bajo. El gobierno no ejerce control sobre este asunto. Por otra parte la empresa nunca ha pedido un préstamo bancario por lo que no tiene pasivos en su balance general.

- **Deficiente nivel tecnológico, mejoramiento genético, manejo animal, manejo de pastura.**
- **Alta rotación y ausentismo:** El personal que trabaja en La Magdalena está rotando constantemente, es decir no tienen unas actividades claramente definidas. Por otra parte, el personal tiende a renunciar después de un tiempo o se reemplazan periódicamente.
- **Pocos Programas de capacitación y motivación al personal:** El personal no tiene ninguna motivación por parte del personal administrativo. No se les da capacitaciones.
- **Se hace un mal uso del recurso agua:** A pesar de contar con el recurso, no se hace buen uso de la misma.

Luego de identificar todas las fortalezas y debilidades, se procedió a asignar con el grupo primario, un peso relativo a cada factor de acuerdo a la relevancia del mismo. Posteriormente se le da una calificación a cada factor dependiendo de si es fortaleza mayor/menor o si es debilidad mayor/menor.

El proceso para llevar a cabo la matriz fue discutido y analizado con cada miembro del grupo primario.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Tiene bonificación por volumen de leche vendida	0,06	4	0,24
Hay disponibilidad del recurso agua y se hace uso racional de recurso suelo	0,06	4	0,24
Tiene buena posición competitiva ante las empresas ubicadas geográficamente cerca	0,05	3	0,15
Los costos por unidad de producto y costo de producción son competitivos	0,08	3	0,24
Cuenta con buenas vías de acceso y comercialización directamente desde la finca y distancia de la finca a la fábrica	0,06	4	0,24
Tiene un pie de cría competitivo y hay buena capacidad de producción del hato	0,07	3	0,21
Se comercializan fácilmente las vacas de desecho	0,03	4	0,12
Cuentan con procesos colaborativos proveedor/cliente	0,05	4	0,2
Las utilidades son las esperadas	0,06	4	0,24
Cuenta con un manejo sanitario (plan de vacunación, de alimentación, buenas prácticas de finca (DPA), etc.)	0,06	3	0,18
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Pobre gestión y administración estratégica	0,06	1	0,06
Baja frecuencia de toma de información	0,06	1	0,06
Venta de crías al destete por peso inferior al óptimo	0,02	2	0,04
No tienen bonificación por calidad de leche, buenas prácticas ganaderas (ICA)	0,05	2	0,1

Recursos económicos no disponible	0,05	2	0,1
Deficiente nivel tecnológico, Mejoramiento genético, manejo animal, manejo de pastura	0,05	1	0,05
Alta rotación y ausentismo	0,04	1	0,04
Pocos programas de capacitación y motivación al personal	0,03	2	0,06
Se hace un mal uso recurso agua	0,06	2	0,12
	1		2,69

3.3.3.1.2. Análisis de la matriz de evaluación de factores internos

Inicialmente se hace una depuración de las variables que tienen más peso y que la empresa La Magdalena aún no la tiene como fortaleza mayor. Lo anterior, con el propósito de hacer un enfoque más crítico sobre esas variables y convertirlas en una fortaleza mayor por medio de estrategias.

Tabla 9. Factores críticos de éxito depurados

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Hay disponibilidad del recurso agua y se hace uso racional de recurso suelo.	1	Pobre gestión y administración estratégica
2	Los costos por unidad de producto y costo de producción son competitivos	2	Baja frecuencia de toma de información
3	Tiene un pie de cría competitivo y hay buena capacidad de producción del hato	3	No tienen bonificación por calidad de leche, buenas prácticas ganaderas (ICA)
4	Procesos colaborativos proveedor/cliente	4	Recursos económicos no disponibles
5	Cuenta con un manejo sanitario (plan de vacunación, de alimentación, buenas prácticas de finca (DPA), etc.)	5	Deficiente nivel tecnológico, Mejoramiento genético, manejo animal, manejo de pastura

		6	Pocos programas de capacitación y motivación al personal
		7	Se hace un mal uso recurso agua

Aunque en la actualidad La Magdalena S.A.S. recibe por parte de la DPA un precio por litro de leche superior a lo que cuesta producirlo, es claro que las condiciones del mercado han ido cambiando, ya que hasta la fecha han entrado en vigencia diez tratados de libre comercio. La asistencia técnica de la empresa, prevé que en un tiempo corto (un año o un año y medio) la situación puede cambiar drásticamente y lo que hoy puede ser considerada como una fortaleza, en un corto plazo puede ser una gran debilidad.

Las condiciones futuras del mercado, según lo que significa la entrada en vigencia de un TLC y se ha venido expresando anteriormente (pág. 66), es que países como Argentina, Perú, Ecuador y Chile tienen un costo de producir leche o carne inferior al que se maneja en Colombia, por lo que esos mercados han ido ocupando lugares más atractivos para las grandes empresas procesadoras de leche y carne.

Dentro de las bonificaciones obligatorias que la empresa DPA paga a La Magdalena, están las de cero enfermedades de reporte obligatorio y el certificado de buenas prácticas de finca que otorga la DPA a las empresas que cumplan con unos requisitos mínimos que imparte la empresa procesadora de leche. Por lo anterior, se visualiza una fortaleza que debe ser trabajada para convertirla en fortaleza mayor y que puede ser el primer paso para lograr la certificación de buenas prácticas ganaderas que otorga el ICA y de esta manera obtener una bonificación adicional al precio de la leche, además de tener una ventaja competitiva que no tienen las empresas de la región.

Por otra parte, se dice que la Magdalena no tiene recursos económicos disponibles debido a que la mayor parte de los ingresos son destinados a los gastos de los propietarios y una pequeña porción es para cubrir los costos y gastos principales. Cuando se requiere de una inversión obligatoria, esta es

cubierta con dinero ahorrado por los propietarios. De lo anterior se visualiza una debilidad que puede ser corregida si los propietarios crean una cuenta exclusiva para los dineros provenientes de la actividad y establecen un salario fijo para los propietarios (gerente general y gerente administrativo).

Otro punto de gran importancia es la correcta y periódica toma de la información ya que para ser eficiente y tener niveles óptimos de productividad se necesita un adecuado sistema de información que contenga unos datos básicos, productivos, económicos, eventos relacionados con la alimentación, inventario ganadero y otros.

Todo lo anterior haría parte de una buena gestión de la empresa ganadera, además documentar, estandarizar y controlar permite realizar periódicamente una administración estratégica eficiente e integral.

Ahora, se analiza la tabla 8 y se observa que el promedio ponderado obtenido en esta evaluación es de 2,69 lo que significa que la empresa está aprovechando medianamente las fortalezas que tiene, sin embargo tiene que plantear estrategias para contrarrestar las debilidades y aprovechar mejor algunas fortalezas.

Al momento de efectuarse una compra de leche por parte de la empresa que la procesa, se tiene en cuenta el precio fijo que estipula la oferta y la demanda, a este precio se le suman las bonificaciones por calidad, por recuento de unidades formadoras de colonia (UFC), por enfriamiento de leche y bonificaciones voluntarias, pero también se descuenta la distancia recorrida desde la finca hasta la fábrica. La empresa evaluada en este proyecto cuenta con buenas vías de acceso, comercialización directamente desde la finca y a una distancia corta de la finca a la fábrica, lo que le permite obtener menos descuento del precio final del litro de leche por transporte.

Por último, la empresa debe aprovechar el pie de cría con el que cuenta para optimizarlo cada día más mediante la implementación de planes de mejoramiento

genético para buscar animales con mejores condiciones físicas que garanticen un aumento en la producción de leche y buenas crías al destete. Para esto es necesario implementar un manejo adecuado de pasturas que garantice la buena nutrición de los bovinos.

3.3.4. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

El autor David (2008) expresa que el uso de estas herramientas (Matriz EFE, EFI y DOFA) constituye una base para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de tal forma que se evalúen las relaciones entre ellas. También afirma que es más importante comprender bien los factores incluidos en las matrices que las cifras (para el caso de la Matriz EFE y EFI).

En las tablas 5 y 9 se determinaron las variables críticas de éxito, las cuales tendrán mayor incidencia al momento de plantear las estrategias en la matriz DOFA, sin embargo, se deben tener en cuenta todas para un desarrollo integral de las estrategias.

David (2008) también dice que aunque la matriz DOFA es usada ampliamente en una planeación estratégica, esta no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, que para el caso de La Magdalena, luego de discutir con el grupo primario, se llega a la conclusión de que la ventaja competitiva sería obtener la certificación de buenas practica ganaderas otorgada por el ICA.

A continuación se presenta el cuadro de estrategias definidas a partir del análisis de la Matriz DOFA:

Tabla 10. Matriz DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Hay disponibilidad del recurso agua y se hace uso racional de recurso suelo.	1	Pobre gestión y administración estratégica
2	Los costos por unidad de producto y costo de producción son competitivos	2	Baja frecuencia de toma de información
3	Tiene un pie de cría competitivo y hay buena capacidad de producción del hato	3	No tienen bonificación por calidad de leche, buenas prácticas ganaderas (ICA)
4	Procesos colaborativos proveedor/cliente	4	Recursos económicos no disponibles
5	Cuenta con un manejo sanitario (plan de vacunación, de alimentación, buenas prácticas de finca (DPA), etc.)	5	Deficiente nivel tecnológico, Mejoramiento genético, manejo animal, manejo de pastura
		6	Pocos programas de capacitación y motivación al personal
		7	Se hace un mal uso recurso agua
OPORTUNIDADES		FO	DO
1	Altos consumos locales de leche y carne (y derivados)	✓ [F1,F2,F3:O1,O4,O5] Aprovechar la disponibilidad de asesores para optimizar el manejo de pasturas aplicando herramientas de mejoramiento como el pastoreo intensivo rotacional. ✓ [F3,F5:O3,O4,O5] Establecer planes para el mejoramiento del manejo animal. ✓ [F4:O2,O5] Aprovechar los beneficios que brinda el gobierno en cuanto a la contratación de asistencia técnica en las empresas ganaderas para establecer acuerdos de pago a los asesores con el cliente DPA.	✓ [D1,D2,D5:O2,O4,O5] Capacitar a la alta gerencia en asuntos relacionados con la administración de empresas ganaderas. Se debe ir de la mano con asesores técnicos para la realización de planes estratégicos. ✓ [D5:O3,O4,O5] Establecer planes de monta dirigida (inseminación artificial) mediante la sincronización de celo de las vacas aptas para preñez.
2	Hay entidades que representan y defienden los intereses colectivos de los ganaderos		
3	Hay oferta de ganado de buena calidad		
4	Es creciente la modernización de la producción ganadera		
5	Hay disponibilidad de asesores capacitados, centros de investigación		
AMENAZAS		FA	DA
1	Productividad y competitividad inadecuadas para enfrentar un TLC	• [F3: A1] Seleccionar de forma estratégica el pie de cría existente que tenga menor rendimiento en el proceso productivo (carne o leche) para venderlos como animales de desecho y hacer un reemplazo progresivo por un pie de cría más óptimo y eficiente. • [F3: A1,A4,A7] Cambiar el paradigma del uso tradicional de grandes potreros por potreros lo más pequeños posibles, con la finalidad de hacer un uso racional de pasturas y un adecuado control de malezas. • [F2,F5: A2,A5] Procurar en todo momento aumentar la producción de leche y el peso vivo de los animales compitiendo con costos de producción mínimos. • [F5: A3] Aprovechar los conocimientos aplicados del asesor	• [D5:A3] Hacer inversiones estratégicas en ensilajes para suplir la alimentación del ganado bovino en épocas de fuerte sequía, de esta forma la producción no se ve muy afectado. • [D4:A1,A5] Aprovechar la política de apoyo económico y financiero que ofrece el gobierno (Incentivo a la Capitalización Rural - ICR) para poder acceder a los créditos ofrecidos por la línea FINAGRO. • [D2,D5:A4] Capacitar por competencias al personal de la empresa y establecer incentivos por el cumplimiento de metas. • [D3:A4,A6] Reconocer la certificación como ventaja comparativa frente a las empresas del sector y desarrollar un programa encaminado a obtener la certificación en buenas practicas
2	Se presentan cambios en la demanda de venta de leche y terneros (hay fluctuación de precios)		
3	El clima es un factor adverso		
4	Poca capacitación y conocimientos para manejo de una empresa ganadera		
5	Grandes importaciones de leche y/o carne		
6	Precio de venta de leche y carne está en el punto de equilibrio		
7	Insuficiente transferencia de tecnología		

		técnico para establecer planes de manejo nutricional en épocas de sequía o lluvias.	ganaderas otorgada por el ICA
--	--	---	-------------------------------

3.3.4.1. *Análisis de la matriz DOFA*

Finalmente, luego de obtener por medio de la discusión y el análisis del grupo primario, cuáles eran las variables críticas de éxito, se arma la matriz DOFA, en la que se proponen las estrategias primordiales para fortalecer a la empresa La Magdalena en todas sus perspectivas, ya sean financieras, de mercadeo y/o clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Posteriormente a la obtención de las estrategias propuestas en la tabla 10, se plantean los objetivos estratégicos para visualizar cuales son las metas, en que cantidad se deben cumplir y cuando deben ser llevadas a cabo en su totalidad.

3.4. PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Según lo explicado anteriormente en el numeral 1.2 del presente documento, se plantean cuatro perspectivas que posteriormente, cuando ya se haya identificado los objetivos estratégicos y sus respectivas estrategias, se procede a un diseño de plan de acción, en el que se visualiza algunas posibles soluciones para desarrollar la estrategia.

3.4.1. Perspectiva Financiera

Tabla 11. Objetivos, estrategias y acción estratégica de la perspectiva financiera

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	ACCIÓN ESTRATÉGICA
Aumentar el retorno del capital invertido (ROIC) a un 5,2% al año 2014	Aprovechar la disponibilidad de asesores para optimizar el manejo de pasturas aplicando herramientas de mejoramiento como el pastoreo intensivo rotacional.	✓ Establecer planes de compra del alimento de los animales, de manera que al optimizar el pastoreo rotacional y uso racional de los pastos, se disminuya la compra de concentrados y suplementos como semillas de algodón y tortas de palmiste. ✓ Optimizar el manejo de pasturas aplicando herramientas de mejoramiento como el pastoreo intensivo rotacional con el fin de aumentar la producción de leche y disminuir los costos de producción. ✓ Evaluar si el sistema generador de energía (alimentado con ACPM) está siendo eficiente. Identificar nuevas formas de generación de energía más económicas y de menor impacto para el medio ambiente. ✓ Evaluar todos los costos que conducen a la venta y los gastos administrativos. Implementar planes que optimicen los recursos económicos de la empresa.
Calcular y fortalecer	Procurar en todo	✓ Analizar los costos de

el EBIDTA al 2014	momento aumentar la producción de leche y el peso vivo de los animales compitiendo con costos de producción mínimos.	producción, identificando aquellos que tienen gran impacto, con el propósito de realizar ajustes óptimos de estos, garantizando siempre la eficiencia y eficacia de la producción.
--------------------------	--	--

3.4.2. Perspectiva de mercado y/o clientes

Tabla 12. Objetivos, estrategias y acción estratégica de la perspectiva de mercado y/o clientes

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	ACCION ESTRATEGICA
Obtener la certificación de buenas prácticas ganaderas por el ICA en un periodo de 2 años.	Reconocer la certificación como ventaja comparativa frente a las empresas del sector y desarrollar un programa encaminado a obtener la certificación en buenas practicas ganaderas otorgada por el ICA	✓ Adecuar la infraestructura de la empresa con el fin de delimitar espacios que garanticen instalaciones en los que sea posible optimizar el rendimiento y la productividad de los procesos propios del sistema doble propósito. ✓ Diseñar e implementar un plan sanitario que cumpla con las especificaciones mínimas para la obtención del certificado de buenas prácticas ganaderas. ✓ Establecer programas periódicos de Sanidad

		Animal y bioseguridad, para prevenir, controlar y erradicar enfermedades de reporte obligatorio ✓ Establecer programas para vigilar, controlar y prevenir la presencia de agentes endémicos y exóticos transmisores de enfermedades zoonóticas. ✓ Diseñar un sistema de trazabilidad de acuerdo a las reglamentaciones de SINIGAN
Aumentar el porcentaje del 38% a un 42% de hembras adultas de producción respecto a la totalidad del hato al 2014.	Establecer planes para el mejoramiento del manejo animal.	✓ Hacer una selección fenotípica de los animales y vender un 20% de novillas de vientre, 50% de novillas de levante, el 100% de los machos de levante y crías machos al destete.
	Seleccionar de forma estratégica el pie de cría existente que tenga menor rendimiento en el proceso productivo (carne o leche) para venderlos como animales de desecho y hacer un reemplazo progresivo por un pie	✓ Hacer una selección estratégica de los animales que se deberían comprar de acuerdo al genotipo y fenotipo que se necesita para aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos productivos. Se puede utilizar el dinero recaudado por venta de animales de desecho y crías macho al

	de cría más óptimo y eficiente.	destete.
--	---------------------------------	----------

3.4.3. Perspectiva de procesos internos

Tabla 13. Objetivos, estrategias y acción estratégica de la perspectiva de procesos internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	ACCION ESTRATEGICA
Aumentar el volumen de leche en un 20% al 2014 respecto al año anterior	Aprovechar los conocimientos aplicados del asesor técnico para establecer planes de manejo nutricional en épocas de sequía o lluvias.	✓ Planear y propiciar siempre que sea posible y necesaria, la preparación de ensilajes para que sean suministrados a los animales al momento de presentarse una fuerte sequía.
	Hacer inversiones estratégicas en ensilajes para suplir la alimentación del ganado bovino en épocas de fuerte sequía, de esta forma la producción no se ve muy afectado.	
	Procurar en todo momento aumentar la producción de leche y el	✓ Evaluar distintos programas de implementación de cerca eléctrica en un área de 200

	peso vivo de los animales compitiendo con costos de producción mínimos.	has, con el propósito de aumentar el número de potreros a 50. ✓ Establecer planes de zonificación en 200 has con el fin de clasificar a los animales en 5 lotes, el tamaño debe ser evaluado de acuerdo al número de animales de cada lote, estimando 2 UGG/ha). Los 5 lotes deben ir clasificados así: Vacas paridas con crías hasta 15 días de edad. Vacas paridas con crías de 16 días hasta 2 meses de edad Vacas paridas con cría de 2 meses 1 día hasta 6 meses de edad Vacas paridas con crías mayores de 6 meses de edad Vacas con más de 7 meses de gestación. ✓ Hacer evaluaciones reproductivas, tanto en machos como hembras para hacer programas de sincronización de celo, estableciendo montas naturales o inseminación artificial a tiempo fijo.
--	--	---

Optimizar el manejo de las crías, superando el peso promedio de la zona 110kg hembras, 130 kg macho peso vivo, de crías al destete (con edad de 300 días) en un periodo de 2 años	Establecer planes de monta dirigida (inseminación artificial) mediante la sincronización de celo de las vacas aptas para preñez.	✓ Diseñar un programa de seguimiento a las crías, desde su nacimiento (peso vivo de crías), seguido por el destete y finalmente determinar las condiciones fenotípicas y genotípicas que debe tener el animal que continua en el proceso productivo (es decir, el que agregar valor)
---	---	---

3.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 14. Objetivos, estrategias y acción estratégica de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	ACCION ESTRATEGICA
Implementar un sistema de pastoreo rotacional intensivo (PARI) inicialmente en 10 Has con 80 vacas paridas de mayor producción en un periodo de 18 meses.	• Cambiar el paradigma del uso tradicional de grandes potreros por potreros lo más pequeños posibles, con la finalidad de hacer un uso racional de pasturas y un adecuado control de malezas. • Aprovechar la política de apoyo económico y financiero que ofrece el gobierno (Incentivo a la Capitalización Rural - ICR) para poder acceder a los créditos ofrecidos por la línea FINAGRO.	✓ Implementar en 10 hectáreas la siembra del pasto de corte King grass morado (<i>Pennisetum purpureum</i>) ✓ Preparar el suelo periódicamente con equipos de labranza vertical para descompactar y mejorar la filtración del terreno. ✓ Diseñar e implementar un sistema de riego por gravedad en el que sea aprovechada responsablemente la acequia que atraviesa la empresa. ✓ Diseñar estratégicamente potreros adecuados con cerca eléctrica en un área de 1000 m² con sus respectivos callejones, para lograr la implementación del pastoreo rotacional intensivo de forma racional. ✓ Hacer programas periódicos de fertilización según análisis de suelo a cada potrero después de cada pastoreo.

Garantizar mínimo 5 capacitaciones en 2 años en las competencias de cada trabajador y Gestionar la certificación por parte del SENA a los 7 ordeñadores en las competencias ordeño manual, operación de maquinarias y equipos.	Capacitar por competencias al personal de la empresa y establecer incentivos por el cumplimiento de metas.	✓ Establecer planes de capacitación en manejo de cerca eléctrica, siembra de pasto, buenas prácticas de ordeño, manejo de guadañadora y manejo y uso de equipos para el tractor
	•Capacitar a la alta gerencia en asuntos relacionados con la administración de empresas ganaderas. Se debe ir de la mano con asesores técnicos para la realización de planes estratégicos. •Aprovechar los beneficios que brinda el gobierno en cuanto a la contratación de asistencia técnica en las empresas ganaderas para establecer acuerdos de pago a los asesores con el cliente DPA.	✓ Gestionar las capacitaciones ofrecidas por la fábrica DPA a los trabajadores en buenas prácticas de ordeño y gestionar con el SENA la certificación al trabajador.
Mejorar el sentido de pertenencia y la rotación del personal de la empresa La Magdalena S.A.S	Establecer incentivos por el cumplimiento de metas.	✓ Motivar al personal con regalos para él/ella o su familia por cumplimiento de metas y por propuestas validas que ayuden a optimizar los procesos productivos.

3.5. PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Las empresas ganaderas y especialmente las dedicadas al desarrollo del sistema doble propósito, se caracterizan por adquirir un carácter centralizado en las actividades propias de la producción, esto se debe a que normalmente no existe un esfuerzo comercial importante para la venta de la leche y la carne (por peso vivo), ya que todo lo que se produce es vendido inmediatamente, siempre y cuando cumpla con estándares mínimos de calidad y las condiciones del mercado sean normales. Lo contrario sucede en las empresas dedicadas a la actividad industrial o comercial.

Por lo anterior, es preciso, gestionar constantemente todo el sistema mediante el desarrollo de planes estratégico, operativos y tácticos que encaminen a toda la organización a un mismo fin, sin caer en el error de centralizar sus esfuerzos en una sola actividad, sin embargo, se hace indispensable medir y controlar los resultados obtenidos con el propósito de realizar los ajustes necesarios.

3.5.1. Mapa estratégico de La Magdalena S.A.S

El propósito de un mapa estratégico es tener una representación gráfica de la realidad que ayudará a situarse cualquier persona vinculada a la empresa, por ende ayudará a saber la dirección que se debe tomar para cumplir con la misión y la visión de la organización. El mapa estratégico describe de forma ordenada y coherente la estrategia, de modo que se puedan determinar y gestionar objetivos e indicadores (Kaplan & Norton, 2004).

Con base en las perspectivas elegidas, se diseñó el siguiente mapa estratégico de la empresa ganadera, en el cual se moldean los diferentes objetivos estratégicos que fueron definidos anteriormente, además se puede observar claramente las relaciones causa-efecto identificadas en el modelo propuesto.

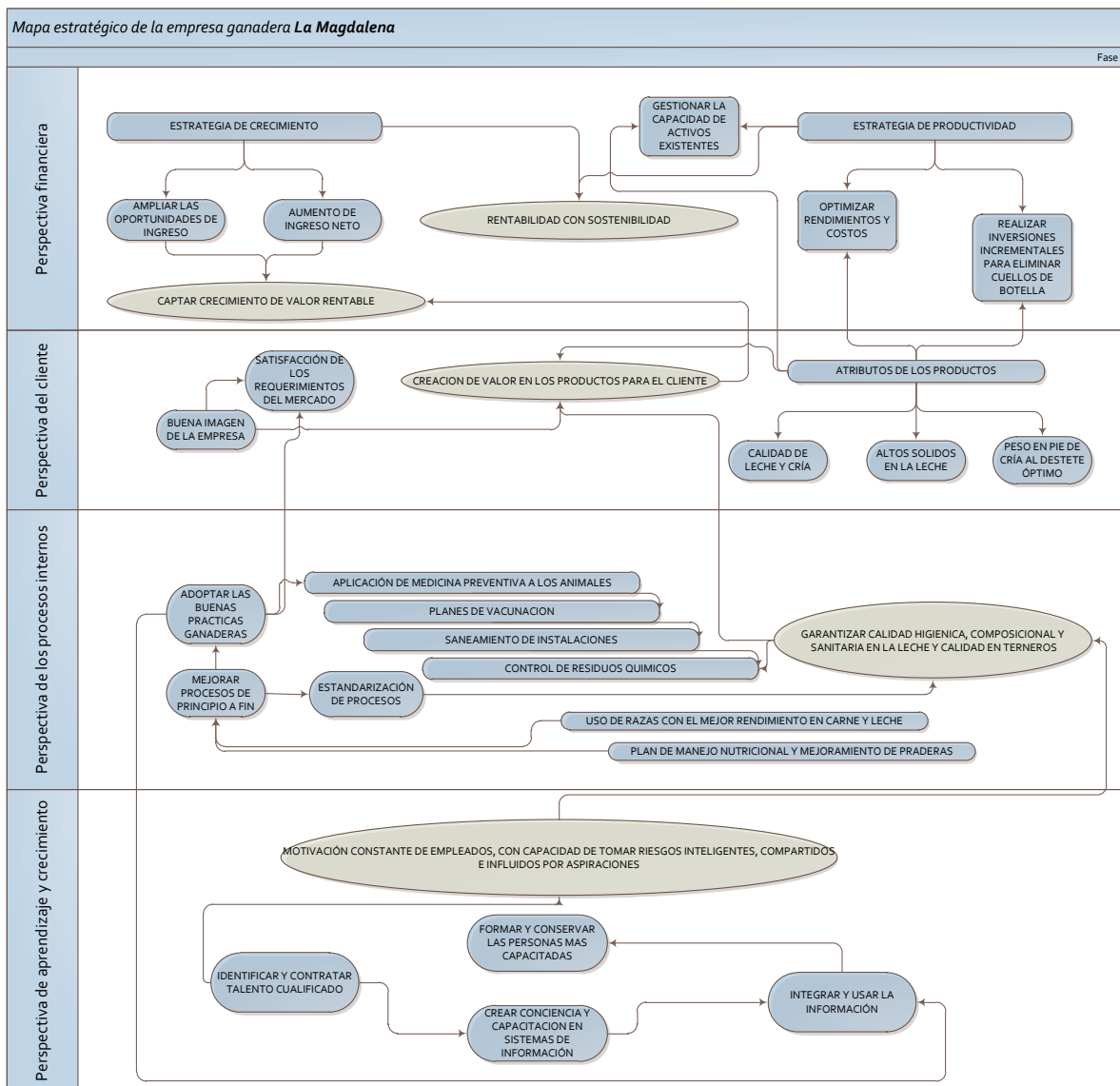


Ilustración 2. Mapa estratégico de la empresa La Magdalena S.A.S
Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Mapa de procesos de La Magdalena S.A.S

Esta herramienta permite mostrar las interacciones entre los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la empresa La Magdalena S.A.S. De esta manera los procesos misionales interactúan con los de apoyo porque comparten necesidades y recursos; y con los estratégicos porque comparten datos e información.

El output de este proceso es el input o entrada para algún proceso del cliente, en el que es requisito principal conocerlo y comprenderlo para darle valor añadido y satisfacción (Pérez, 2012).

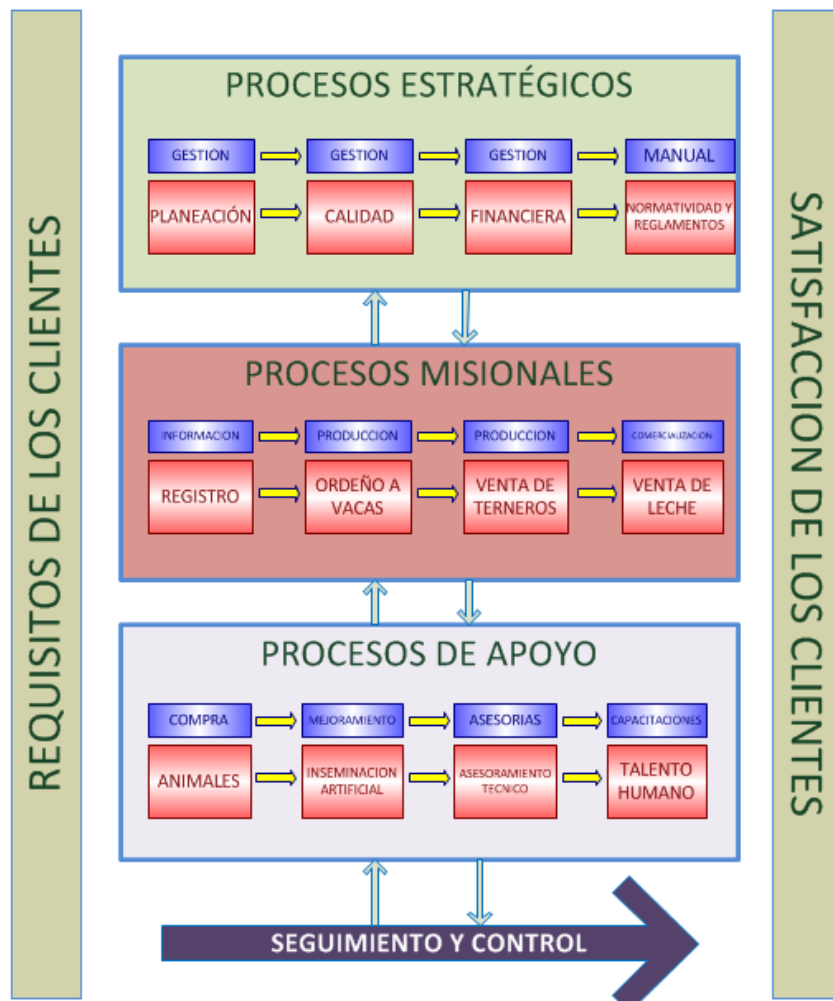


Ilustración 3. Mapa de procesos de la empresa La Magdalena S.A.S

Fuente: Elaboración propia

3.5.3. Indicadores de gestión

Para efectos de este trabajo, los indicadores de gestión establecidos con el grupo primario, se estipularon de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados, según su injerencia en la producción y los procesos administrativos.

Tabla 15. Indicadores perspectiva financiera

INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	DEFINICION
Margen Bruto por hectárea (\$/ha)	Calcular y fortalecer el EBIDTA al 2014	$\frac{\text{ingresos (\$)} - \text{Costos variables (\$)}}{\text{Area total de la Unidad Productiva (has)}}$	El margen Bruto por hectárea mide la eficiencia de las actividades productivas y de las variables de producción.
EBITDA	Calcular y fortalecer el EBIDTA al 2014	Ventas/ingresos (facturación) - Costo de mercadería vendida - Depreciaciones y amortizaciones = Resultado bruto - Gastos administrativos - Gastos de comercialización = Resultado operativo (o ganancias antes de intereses e impuestos, EBIT) + amortizaciones y depreciaciones = Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)	El EBITDA se calcula a partir del estado de resultados de la empresa y refleja el resultado bruto de la actividad sin tener en cuenta los intereses, impuestos y depreciaciones

COSTO DE PRODUCIR LITRO DE LECHE (\$/litro)	Calcular y fortalecer el EBITDA al 2014	$\frac{\text{Costos Variables} + \text{Costos fijos asignables} - \text{Ternero destetos}}{\text{No. de Litros producidos}}$	En las explotaciones doble propósito se debe tener en cuenta que además de leche se producen terneros, el indicador costo de producir un litro de leche permite observar el aumento o reducción de estos a través del tiempo
ROIC	Aumentar el retorno del capital invertido (ROIC) a un 5,2% al año 2014	$\frac{\text{Resultados antes de intereses y despues de impuestos}}{\text{Capital invertido}} \times 100\%$	El ROIC es la valoración o medida de la riqueza generada que puede destinarse a la retribución de la financiación obtenida. Analiza cuál es el retorno que

			<i>obtiene la financiación retribuable.</i>
--	--	--	---

Tabla 16. Indicadores perspectiva de mercados y clientes

INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	DEFINICION
ANIMALES CON ENFERMEDADES DE REPORTE OBLIGATORIO	Obtener la certificación de buenas prácticas ganaderas por el ICA en un periodo de 2 años.	<i>No.de Animales con enfermedades de reporte obligatorio</i>	<i>Permite controlar y erradicar las enfermedades de reporte obligatorio, tales como fiebre aftosa, brucelosis y tuberculosis, de esta forma el cliente que consume estos</i>

			<i>productos no se enfermará.</i>
HEMBRAS ADULTAS DE PRODUCCION	Aumentar el porcentaje del 38% a un 42% de hembras adultas de producción respecto a la totalidad del hato al 2014.	<i>No. de Hembras Adultas en producción</i>	<i>Como su nombre lo indica permite conocer cuántas vacas se encuentran produciendo leche con el fin de estipular la cantidad de leche que saldrá al mercado</i>
RECONOCIMIENTOS POR PARTE DEL CLIENTE	Obtener la certificación de buenas prácticas ganaderas por el ICA en	<i>Bonificaciones voluntarias</i>	<i>Permite evaluar la satisfacción del cliente por medio de bonificaciones</i>

	un periodo de 2 años.		<i>económicas voluntarias que hace para premiar al ganadero que trabaja bajo buenas prácticas de ordeño.</i>
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS MINIMOS DE BPG POR EL ICA	Obtener la certificación de buenas prácticas ganaderas por el ICA en un periodo de 2 años.	<i>Numero de requisitos minimos cumplidos</i>	<i>En Colombia las Buenas Prácticas Ganaderas para la producción de leche, están reglamentadas por el Decreto 616 del 2006, expedido por el Ministerio</i>

			<i>de Protección Social y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y por la Resolución 3585 del 2008 del Instituto Colombiano Agropecuario ICA.</i>
--	--	--	--

Tabla 17. Indicadores perspectiva de procesos internos

INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	DEFINICION
KILOS DE DESTETE POR VACA Ajustado a 300 días (Kg)	Optimizar el manejo de las crías, superando el peso promedio de la zona 110kg hembras, 130 kg macho peso vivo, de crías al destete (con edad de 300 días) en un periodo de 2 años	$\frac{\text{Peso (Kg)} - \text{Peso al nacer (Kg)}}{\text{Edad (días)}} \times 300 \text{ días} + \text{Peso al nacer}$	<i>Este indicador permite evaluar la cantidad de carne (de terneros destetados) que producen los sistemas de producción de Doble propósito</i>
INTERVALO ENTRE PARTOS	Aumentar el volumen de leche en un 20% al 2014 respecto al año anterior	$\frac{\text{promedio días de intervalo parto a parto}}{\text{No. de vientres paridos}}$	<i>Este es el indicador reproductivo por excelencia, este muestra todos los problemas o bondades del sistema de producción y</i>

			porque se toma como referencia el parto (evento que determina el comportamiento productivo de cualquier hembra)
TASA DE NATALIDAD	Aumentar el volumen de leche en un 20% al 2014 respecto al año anterior	$\frac{\text{No. de crías nacidas en el año}}{\text{Promedio de vientres aptos durante el periodo}} \times 100\%$	El ideal de este indicador es tener una tasa cercana al 100%, pero es aceptable un 75%. Para resultados inferiores a 65% se obliga a realizar un análisis sobre los factores que

			<i>están influyendo.</i>
TASA DE MORTALIDAD	Aumentar el volumen de leche en un 20% al 2014 respecto al año anterior	$\frac{\text{No. de muertes totales}}{\text{No. Total de animales en el año}} \times 100\%$	<i>Tener un porcentaje cercano al 100% significa una revisión obligatoria de las causas (origen genético, fisiológico, alimenticio, infeccioso o de manejo)</i>
LECHE POR TRABAJADOR AÑO	Aumentar el volumen de leche en un 20% al 2014 respecto al año anterior	$\frac{\text{Litros de leche producido}}{\text{No. de trabajadores permanentes durante el año}}$	<i>Tomando como referencia los litros de leche producidos al año, es posible establecer el rendimiento de</i>

			<i>la mano de obra permanente.</i>
LECHE POR HECTAREA AÑO	Aumentar el volumen de leche en un 20% al 2014 respecto al año anterior	$\frac{\text{Producción de leche en el año}}{\text{Area total de la finca}}$	<i>Tomando como referencia los litros de leche producidos al año, es posible establecer el rendimiento por hectárea de la finca.</i>
KILOS DE DESTETE POR HECTAREA AÑO	Aumentar el volumen de leche en un 20% al 2014 respecto al año anterior	$\frac{\text{Peso total de los terneros destetados en el año}}{\text{Area total de la finca}}$	<i>Este indicador permite calcular los kilos de carne (peso en pie de cría al destete) producida por hectárea.</i>
CAPACIDAD DE CARGA		$\frac{\text{Kilos de peso vivo}}{\text{Area total de la finca}}$	<i>Se utiliza con el fin de dar un</i>

			<i>manejo adecuado a los potreros, en el sentido de pastorear sólo el número de animales que está en capacidad de soportar la pradera, también se utiliza para garantizar que la totalidad de animales de la explotación recibe el volumen y la calidad de pasto que requiere.</i>
--	--	--	---

PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	Aumentar el volumen de leche en un 20% al 2014 respecto al año anterior	$\frac{\text{No. total de vacas preñadas}}{\text{No. Total de vacas palpadas}} \times 100\%$	Al realizar los chequeos genitales periódicos (palpaciones) se mantiene actualizado el número total de las vacas preñadas. Con este indicador medimos la eficiencia del sistema de producción en términos de conseguir que la mayoría de las vacas estén en estado de preñez.
---	---	--	---

POTREROS POR HECTAREA	Aumentar el volumen de leche en un 20% al 2014 respecto al año anterior	$\frac{\text{No. total de potreros}}{\text{Total área en producción (200 has)}}$	Con este indicador medimos la gestión del manejo eficiente del suelo, aboliendo progresivamente el sistema de pastoreo extensivo y garantizando un pastoreo intensivo rotacional
VOLUMEN DE LECHE	Aumentar el volumen de leche en un 20% al 2014 respecto al año anterior	<i>Cantidad de litros producidos en un año</i>	Con este indicador se reconoce la eficiencia y eficacia de la implementación

			de todos los planes establecidos para mejoramiento animal, de pasturas y plan estratégico
--	--	--	---

Tabla 18. Indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento

INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	DEFINICION
PORCENTAJE DE CAPACITACIONES POR TRABAJADOR	Garantizar mínimo 5 capacitaciones en 2 años en las competencias de cada trabajador y Gestionar la certificación por parte del SENA a los 7 ordeñadores en las competencias ordeño manual, operación de maquinarias y equipos.	$\frac{\text{No. de capacitaciones}}{\text{No. de trabajadores}} \times 100\%$	Con este indicador se mide el porcentaje de cumplimiento del objetivo estratégico referente a la

			<i>parte de recurso humano.</i>
CALIFICACION DE LA GESTION POR PARTE DE LOS TRABAJADORES	Mejorar el sentido de pertenencia y la rotación del personal de la empresa La Magdalena S.A.S	1 = <i>Muy mala</i> 2 = <i>Mala</i> 3 = <i>Regular</i> 4 = <i>Buena</i> 5 = <i>Excelente</i>	<i>Esta calificación se hace anualmente a todos los trabajadores operativos de la empresa con el fin de evaluar la motivación que estos tienen frente a la empresa y sus procesos</i>
NUMERO DE POTREROS EN LA FINCA	Implementar un sistema de pastoreo rotacional intensivo (PARI) inicialmente en 10 Has con 80 vacas	<i>No. de potreros en la finca</i>	<i>Con este indicador se verifica que se</i>

	paridas de mayor producción en un periodo de 18 meses.		<i>esté implementando el pastoreo intensivo rotacional</i>
--	---	--	---

La siguiente propuesta muestra la forma de explorar e identificar el estado de cada perspectiva de la empresa a través de los indicadores expresados anteriormente, los cuales podrán ser vigilados con una frecuencia aceptable y logrará entregar información valiosa, la cual si es obtenida de modo oportuno posibilita la mitigación de pérdidas a través de acciones preventivas o correctivas según sea el caso.

Tabla 19. Cuadro de mando integral para la empresa ganadera doble propósito La Magdalena S.A.S. (Ver anexo D. doc. Excel)

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICION	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
Margen Bruto por hectárea	(\$/ha)						
EBITDA	\$						
COSTO DE PRODUCIR LITRO DE LECHE	\$						
ROIC	%						
ANIMALES CON ENFERMEDADES DE REPORTE OBLIGATORIO	#						
RECONOCIMIENTOS POR PARTE DEL CLIENTE	#						

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS MINIMOS DE BPG POR EL ICA	#						
HEMBRAS ADULTAS DE PRODUCCION	#						
KILOS DE DESTETE POR VACA Ajustado a 300 días (Kg)	Kg						
INTERVALO ENTRE PARTOS	#						
TASA DE NATALIDAD	%						
TASA DE MORTALIDAD	%						
LECHE POR TRABAJADOR AÑO	Lts/ trabajador						
LECHE POR HECTAREA AÑO	Lts/ha						
KILOS DE DESTETE POR HECTAREA AÑO	Kg destetados/ ha						
CAPACIDAD DE CARGA	Kg peso vivo/ ha						
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%						
POTREROS POR HECTAREA	Potreros/ha						
VOLUMEN DE LECHE	#						
PORCENTAJE DE CAPACITACIONES POR TRABAJADOR	%						
CALIFICACION DE LA GESTION POR PARTE DE LOS TRABAJADORES	#						
NUMERO DE POTREROS EN LA FINCA							

3.5.3.1. Análisis del cuadro de mando integral diseñado

Para cada indicador se puede elegir la periodicidad de medición según las necesidades de evaluación de cada uno, esto puede ser por mes, bimensual (2 meses), semestral (6 meses) o anual (12 meses).

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICION	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
CAPACIDAD DE CARGA	Kg peso vivo/ha						
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%	mensual bimensual semestral anual					

Ilustración 4. Periodicidad de medición

Para cada perspectiva del cuadro de mando integral y más específicamente para calcular cada indicador, es necesario contar con los reportes que suministrarán la información necesaria para el cálculo, por tal motivo, se genera una lista conformada por Estado de resultado, balance general, flujo de caja, informes de producción, inventarios, encuestas a clientes y encuestas a trabajadores.

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICION	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
CAPACIDAD DE CARGA	Kg peso vivo/ha						
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%		Estado de Resultados Balance General Flujo de caja Informes de Producción				
POTREROS POR HECTÁREA	Potreros/ha						

Ilustración 5. Reportes necesarios para el cálculo de indicadores

Es importante establecer comparaciones y/o evoluciones respecto a indicadores actuales, estos representan como su nombre lo indica, como se comportó un indicador durante el año ejecutado.

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICION	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
CAPACIDAD DE CARGA	Kg peso vivo/ha						
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%						

Ilustración 6. Indicador actual

Es completamente importante para un cuadro de mando integral, establecer la meta a la que se desea llegar, esta propuesta permite que el indicador objetivo sea visible.

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICION	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
CAPACIDAD DE CARGA	Kg peso vivo/ha						
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%						
POTREROS POR	Potreros/ha						

Ilustración 7. Indicador objetivo

Luego, se confronta y se hacen los respectivos análisis con el indicador que realmente se obtuvo para cada caso.

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICION	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
CAPACIDAD DE CARGA	Kg peso vivo/ha						
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%						
POTREROS POR	Potreros/ha						

Ilustración 8. Indicador real

En la celda de cumplimiento se aprecia si el indicador real cumple con la meta o la supera (Código verde), no hubo mejoras o se mantuvo estable (Código amarillo) o en su defecto, no cumplió con la meta (Código rojo).

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICION	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
CAPACIDAD DE CARGA	Kg peso vivo/ha			1.1	2	2.1	
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%			80	90	78	
POTREROS POR HECTAREA	Potreros/ha			10	20	10	

Ilustración 9. Cumplimiento de los indicadores

4. RECOMENDACIONES

Inicialmente se detecta que la ventaja competitiva de La Magdalena es la obtención de la certificación de buenas prácticas ganaderas otorgadas por el ICA, ya que en la región de Codazzi en el departamento del Cesar aún no hay una empresa con un sistema doble propósito que cuente con dicha certificación. Además de tener una ventaja competitiva, obtener esta certificación trae beneficios económicos para la empresa, ya que la DPA paga bonificaciones voluntarias por litro de leche a \$80 a las empresas que estén certificadas. Considerando que en el año 2012 la producción de leche fue de 220.156 litros, quiere decir que habría un aumento de \$17.612.480, lo que significa una mejora en los indicadores financieros.

A lo largo de la realización de este proyecto, se pudo observar que el talento humano no tiene la importancia que posee. Es trascendental que para llevar a cabo exitosamente la ejecución de la planeación estratégica se debe contar con el apoyo de los colaboradores. Estos deben sentir que la empresa les pertenece y que la alta gerencia los apoya en todo momento, es por esto que se recomienda a la empresa La Magdalena que motiven a los empleados con regalos por cumplimiento de metas, beneficios extralegales en época de fiestas (navidad, vacaciones), incluso se recomienda que se brinden apoyos económicos para que los trabajadores finalicen sus estudios de primaria o secundaria según sea el caso.

Por lo anterior resulta relevante que se incentive a los trabajadores de la organización incluyéndolos más en sus decisiones, motivarlos cuando sus opiniones sean en pro del crecimiento de la empresa, para esto también se hace necesario acudir a la inversión en capacitaciones que les permitan a ellos desarrollar nuevas competencias y que las puedan aplicar dentro de la Magdalena S.A.S.

Para el desarrollo exitoso de una organización, es importante que la alta gerencia tenga todos los conocimientos relacionados con la actividad productiva, sin embargo para el caso de La Magdalena las personas que ocupan los cargos de gerente general y administrativo tienen poca experiencia en empresas del sector pecuario, es por esto que se recomienda que recurran a la ayuda de profesionales capacitados en todo el manejo productivo, reproductivo e incluso administrativo para que los procesos puedan ser optimizados con eficiencia y eficacia. Además de uno o varios asesores técnicos. La empresa La Magdalena, debe ir en busca de asesorías en las entidades que representan los intereses colectivos de los ganaderos, se hace necesario indagar constantemente que ofrecen este tipo de entidades y como pueden ayudar a cumplir con los objetivos estratégicos.

Se propone a La Magdalena S.A.S actuar en todo momento en procura de mantener de forma organizada toda la información básica que se debe recolectar para proceder a nuevos planes estratégicos y actualización de los indicadores de gestión, con el fin de identificar rápidamente los procesos que pueden estar fallando para implementar mejoras oportunas en miras al cumplimiento de la misión y la visión estipulada en este plan estratégico.

Por lo anterior, se invita a estandarizar todos los procesos con el fin de facilitar la toma de información y poder detectar de forma sencilla cuales son los puntos críticos de cada proceso y poder trabajar sobre ellos eficazmente.

Por otra parte, se recomienda a La Magdalena que se tenga actualizada toda la información financiera y contable, es importante que se revise de manera detallada los balances generales, estados de resultados y flujo de caja con el fin de detectar cuáles son los rubros que están generando mayores gastos y de esta forma poder controlarlos.

Por medio de las evaluaciones externas e internas realizadas a la empresa La Magdalena S.A.S se encuentra la oportunidad de agregar valor a los procesos productivos, a través de los sistemas de monta dirigida (inseminación artificial)

para mejorar el rendimiento de los animales, además, otra oportunidad hallada fue la de optimizar el manejo de praderas mediante un pastoreo intensivo rotacional en el que se logre implementar más potreros por hectárea y de esta forma se aumente la producción de leche y se disminuyan los costos de producción.

Finalmente se recomienda implementar en La Magdalena S.A.S esta Planeación Estratégica propuesta con el propósito de hacer uso de esta herramienta administrativa tan importante para alcanzar el éxito ya que en este momento no están muy claros sus objetivos a alcanzar. Se invita a la empresa, hacer un cronograma de implementación de estrategias y definir claramente cuáles serían los objetivos anuales para cada área funcional:

- Área de dirección:
 - Encargado directo: gerencia general
- Área de administración:
 - Encargado directo: gerencia administrativa
- Área de producción:
 - Encargado directo: Asistencia Técnica
- Área de Ventas:
 - Encargado directo: Gerencia administrativa y asistencia técnica
- Área de contabilidad y finanzas:
 - Encargado directo: Gerencia administrativa y se recomienda la contratación de asesorías por parte de un contador.

5. CONCLUSIONES

En el desarrollo de este trabajo de grado se estableció la importancia del plan estratégico a la empresa ganadera La Magdalena S.A.S. Se le explicó a ésta lo significativo que es moldear el futuro de una organización en el largo plazo, teniendo en cuenta factores como el mercado internacional, la variación de los intereses anuales, los tratados de libre comercio, entre otros factores que resultan imprescindible para el diseño de un plan que debe hacerse periódicamente, con el fin de anticiparse a las situaciones que puedan influir de manera positiva o negativa en el negocio.

Los directivos de La Magdalena S.A.S encuentran en esta planeación y diseño de indicadores de gestión unas herramientas importantes que les permitirán evaluar, analizar, controlar y actuar de manera oportuna ante cualquier situación. Esta empresa espera implementar un buen proceso de gestión y garantizar que todos los procesos propios de la organización (desde el administrativo hasta la producción), no se quedaran sin planearse, hacerse, verificarse y controlarse (mejorarse).

Se detectaron varios factores críticos en las evaluaciones internas y externas que nunca se tuvieron en cuenta, es el caso del mercado internacional (tratados de libre comercio) y el costo de producir un litro de leche que debe mejorarse. A partir de esto la empresa tomará estos hallazgos y los transformará a su favor.

Además de los factores críticos detectados, se pudo definir cuál era la ventaja competitiva que tenía La Magdalena frente a las demás empresas del sector y que al encontrarla se llegó a la conclusión de que en el año los ingresos podrían aumentar \$17.612.480 como se especificó en las recomendaciones.

Los directivos de La Magdalena S.A.S entendieron que cualquier organización gira en torno al cumplimiento de una misión, visión y políticas, por lo que lo anterior se puede efectuar mediante la declaración de unos objetivos, la

formulación de unas estrategias y un buen cuadro de mando integral en el que sea posible hacer un seguimiento eficiente y eficaz a la empresa.

Finalmente, se concluye que los puntos más críticos a mejorar en la empresa La Magdalena son:

- ✓ Gestión y administración estratégica
- ✓ Frecuencia en la toma de información.
- ✓ Manejo de los recursos económicos ya que no se tiene una cuenta exclusiva para la empresa y las utilidades en un gran porcentaje lo toman los propietarios.
- ✓ Nivel tecnológico (que perjudicará a la empresa notablemente en un corto plazo debido a los tratados de libre comercio). Por lo anterior se recomienda optimizar al máximo los costos de producción.
- ✓ Uso del recurso agua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y REVISTAS

- Acosta, A. (12 de Agosto de 2013). Los TLC: trampolín o cadalso. Contexto Ganadero, pág. 1.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y estrategia (Fundamentos, Modelo y Software de Planeación)* . Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Arango, L. (2 de marzo de 2010). El sector agropecuario desde 1810. portafolio.co, pág. 1.
- BPR Benchmark. (2010). *Reporte sectorial Sector Agropecuario Básico*. Colombia: BPR Benchmark.
- Calva, A. (2001). *Medición de la creación de valor económico en la empresa*. México: Acus Consultores, S.C.
- Canudas, E. (2000). El pastoreo rotacional intensivo para la sostenibilidad de la ganadería del trópico . *Artecnicos*, 6.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México: Thomson.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dávila, O., Ramírez, E., Rodríguez, M., Gómez, R., & Barrios, C. (2005). El manejo del Potrero. En O. Dávila, E. Ramírez, M. Rodríguez, R. Gómez, & C. Barrios, *Serie cuaderno del campo* (pág. 18). Enmente.
- De Gea, Ginés. (2004). *LA CABRA CRIOLLA DE LAS SIERRAS DE LOS COMECHINGONES*. Córdoba: U.N.R.C.
- De Luca, L. (2006). *La vaca seca, importancia en el período de transición en la salud post-parto de las vacas de alta producción*. Argentina: Producción animal.
- Echarri, A., Pendás, Á., & De Quintana, A. (2002). Joint Venture. Madrid: Fundacion Confemetal.

- Fedegán & Sena. (2002). Fundamentos de administración y gerencia. En U. N. Colombia, *Capacitación en Gestión para empresarios Ganaderos* (pág. 138). Bogotá: Fedegán.
- Fedegán. (2006). *Plan estrategico de la ganaderia colombiana 2019*. Bogotá: Fedegán-FNG.
- Fedegán. (2006a). *La ganadería colombiana y las cadenas lácteas y cárnicas. Cifras de referencia PEGA 2019*. Bogotá: Fedegán.
- Fedegán. (2006b). *Planeación estratégica de Empresas Ganaderas*. Bogotá: Federación Colombiana de Ganaderos -Fedegán.
- Fedegán. (2006c). *Plan estrategico de la ganaderia colombiana 2019*. Bogotá: Fedegán-FNG.
- Fedegán. (2011). *La ganadería colombiana y las cadenas lácteas y cárnicas. Cifras de referencia PEGA 2019*. Bogotá : Fedegán .
- Fedegan. (2012). La función de planeación. *Gestión de empresas ganaderas*, 10.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Gómez, J., & Rueda, R. (2011). *Productividad del Sector Ganadero Bovino en Colombia Durante los Años 2000-2009*. Bogotá: Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario.
- Guerra, G. (2002, citado en Drucker, 1995). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José, Guerra, Guillermo: IICA.
- Hernández, C. (2007). *Análisis administrativo: Técnicas y Métodos*. San Jose, Costa Rica: EUNED.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Casos*. México: Cengage Learning Editores.
- Hutjens, M. (2003). *Guía de Alimentación*. Hoard's Dairyman Book.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

- Nivel, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso. Prólogo de Robert S. Kaplan. Maximizar los resultados*. Barcelona: Gestion 2000 S.A.
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (2004). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral (Performance Drivers)*. Colombia: editorial planeta.
- Organización de las naciones unidas para la agricultura. (2012). *Perspectivas alimentarias*. Roma: FAO.
- Peña, M. E., Urdaneta, F., & Casanova, Á. (2010). Aproximación al concepto de planificación estratégica agropecuaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 273-293.
- Peréz, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Sabés, F., & Verón, J. J. (2008). *La gestión de la información en la administración local*. Sevilla: Comunicación social.
- Tatis, R. (2007). Días abiertos y dinero que no ingresa. *Carta Fedegán No. 98*, 1.
- Téllez, G., & Cubillos, A. (2006). *Planeación estratégica de empresas ganaderas. Módulo 4*. Bogotá: Fedegán.
- Téllez, G., Moreno, F., Montenegro, j., & Cubillos, A. (2002). *Fundamentos de administración y gerencia. Módulo 2*. Bogotá: Fedegán.
- Uribe, C. P., Fonseca, S. L., Bernal, G. E., Contreras, C. A., & Castellanos, O. F. (2011). *Sembrando innovación para la competitividad del sector agropecuario Colombiano*. Bogotá: Ministerio de Agricultura y desarrollo rural.

REFERENCIAS VIRTUALES

- agritacna. (2004). *Glosario pecuario*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013 , de <http://www.agritacna.gob.pe/informacion/anuario2004/cap3.22.pdf>
- Agronet. (2006). *Biblioteca digital de agronet*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de http://www.agronet.gov.co/www/docs_si2/20061024153945_Castracion%20de%20ganado%20bovino.pdf
- Arango, L. (2 de Marzo de 2010). *Portafolio*. Recuperado el 2 de Mayo de 2013, de El sector agropecuario desde 1810: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7333271>
- Banco de la República. (2000). *Actividad Cultural del Banco de la República*. Recuperado el Junio de 9 de 2013, de Biblioteca Luis Angel Arango: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>
- Contexto Ganadero. (24 de Julio de 2013). Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de <http://contextoganadero.com/regiones/entrada-en-vigencia-del-tlc-con-ue-inquieta-al-gremio-ganadero>
- Contexto Ganadero. (1 de Agosto de 2013a). Comienza el TLC con la UE, ¿será la quiebra ganadera? Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de <http://contextoganadero.com/economia/comienza-el-tlc-con-la-ue-sera-la-quiebra-ganadera>
- Contexto Ganadero. (4 de Junio de 2013b). Contexto Ganadero. Recuperado el 26 de Agosto de 2013, de Chile y Argentina, países que más venden leche a Colombia: <http://www.contextoganadero.com/economia/chile-y-argentina-paises-que-mas-venden-leche-colombia>
- Contexto Ganadero. (Agosto de 2013c). Precio litro de leche pagado en finca. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de Indicadores: <http://contextoganadero.com/>
- Cuero, J., Espinosa, A., Guevara, M., Montoya, K., Orozco, L., & Ortiz, Y. (2007). Universidad Nacional de Colombia. Sede Palmira. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20>

HUMAN%20CARACTERÍSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20TRABAJO%20SOCIAL/04/planificacion%20estrategica/conten_2.pdf

FAO. (2007). *Glosario*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1564s/a1564s05.pdf>

Fedegán. (2003). Recuperado el 2 de Mayo de 2013, de Manual práctico del ganadero:
http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/PAGE/FNG_PORTLETS/PUBLICATIONES/MANUALGANADERO/CAP%20TULO%201.PDF

García, S. (12 de Abril de 2013). Informe especial: carne de res, cerdo o pollo, ¿qué prefieren los colombianos? Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de Contexto Ganadero: <http://contextoganadero.com/economia/informe-especial-carne-de-res-cerdo-o-pollo-que-prefieren-los-colombianos>

Gómez, L. (16 de Agosto de 2013). Informe especial: Colombia, uno de los países con insumos más costosos. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de Contexto Ganadero: <http://contextoganadero.com/economia/informe-especial-colombia-uno-de-los-paises-con-insumos-mas-costosos>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2011). *Políticas y programas misionales*. Recuperado el 11 de Junio de 2013, de http://www.minagricultura.gov.co/02componentes/06com_03b_icr.aspx

Nestlé. (2004). *Historia de Nestlé*. Recuperado el 9 de Mayo de 2013, de <http://corporativa.nestle.com.co/aboutus/historia>

Rodríguez, R. (3 de Julio de 2012). *Observatorio iberoamericano*. Recuperado el 2 de Mayo de 2013, de El diseño de cuadro de mando integral en empresas agrarias: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_1/Ricardo_Rodriguez_Gonz%C3%A1lez.pdf

SAGARPA. (Septiembre de 2007). *Secretaría de agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de Glosario Pecuario: <http://www.oeidrus-sonora.gob.mx/documentos/Pecuario/Glosario%20de%20terminos%20pecuarios.pdf>

San Miguel, A. (2003). *Apuntes de pastoreo*. Recuperado el 9 de Mayo de 2013, de

http://www2.montes.upm.es/Dptos/DptoSilvopascicultura/SanMiguel/APUNTES_PRESENTACIONES/PASCICULTURA%20Y%20SAF/APUNTES%20PASTOREO.pdf

UCO. (2004). *Universidad de Córdoba* . Recuperado el 10 de Junio de 2013, de Producción Animal y Gestión de Empresas:
<http://www.uco.es/organiza/departamentos/prod-animal/economia/aula/>

ANEXOS

- **ANEXO A. DESCRIPCION DE CARGOS**

Cargo: Gerente General

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO	
NOMBRE: Gerente general	NIVEL: Gerencial
DESCRIPCIÓN GENERAL: Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO • Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. • Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. • Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. • Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. • Coordinar con el Administrador y Asesor de procesos productivos, reproductivos y de gestión las reuniones, realizar las compras de materiales, resolver las reparaciones o desperfectos que se deban hacer en la empresa. • Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. • Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.	

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A) Requisitos intelectuales

-Educación: Profesional (Preferiblemente área administrativa)

-Experiencia: Mayor a 1 año en manejo de empresas ganaderas con el sistema de producción doble propósito

B) Requisitos físicos

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la empresa para comprender el trabajo de la jornada diaria.

C) Responsabilidades implícitas

- Con clientes
- Con entidades financieras
- Con el Estado
- Con el personal vinculado a la empresa

D) Condiciones de trabajo

Se da la posibilidad de visitar periódicamente la empresa con el fin de supervisar el buen funcionamiento de esta. Cuando se encuentre fuera de la empresa, debe ser para funciones netamente relacionadas con la planeación de los procesos de producción y administrativos.

Cargo: Gerente Administrativo

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO

NOMBRE: Gerente administrativo	NIVEL: Gerencial
DESCRIPCIÓN GENERAL: Ayuda al Gerente General a planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, Se encarga de la gestión de los proveedores, manejo animal, manejo de pradera y demás actividades relacionadas con la producción ganadera. Desarrolla las estrategias de compras y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordina toda la actividad de producción de la empresa.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO • Pertenece a la junta directiva, planea, ejecuta y dirige la gestión administrativa y operática de la empresa. • Realiza reuniones con el administrador de procesos productivos, reproductivos y el asesor de procesos productivos, reproductivos y de gestión, para la realización de planes operativos y de acción. • Presupuestar costos y gastos propios de la actividad ganadera. • Pagar nómina. • Discutir la contratación, selección, capacitación y ubicación del personal adecuado para cada cargo. • Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros con la gerencia general y el asesor técnico.	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO A) Requisitos intelectuales -Educación: Profesional (Preferiblemente área administrativa)	

-Experiencia: Mayor a 1 año en manejo de empresas ganaderas con el sistema de producción doble propósito

B) Requisitos físicos

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la empresa para comprender el trabajo de la jornada diaria.

C) Responsabilidades implícitas

- Con clientes
- Con el personal vinculado a la empresa
- Con el gerente general

D) Condiciones de trabajo

Se da la posibilidad de visitar periódicamente la empresa con el fin de supervisar el buen funcionamiento de esta. Cuando se encuentre fuera de la empresa, debe ser para funciones netamente relacionadas con la planeación de los procesos de producción y administrativos; para realizar compras o insumos para abastecer la empresa; para hacer gestión comercial y financiera.

Cargo: Asesor de procesos productivos, reproductivos y de gestión

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO	
NOMBRE: Asesor de procesos productivos, reproductivos y de gestión	NIVEL: Línea de Staff
DESCRIPCIÓN GENERAL: Establecer de común acuerdo con el ganadero, las metas de mejoramiento de la empresa en el largo plazo, hacerles seguimiento y	

acompañamiento técnico, garantizando la generación de un impacto efectivo sobre la productividad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Proponer planes de manejo animal
- Proponer planes de manejo de praderas
- Implementar el plan estratégico con la ayuda del gerente general y administrativo
- Monitorear el rendimiento y capacidad de producción y reproducción.
- Ayudar a elaborar e implementar los planes operativos con ayuda del administrador de procesos y operarios (ordeñadores y servicios varios).
- Realizar palpaciones cuando sean necesarias
- Establecer planes de monta dirigida (sincronización, inseminación)
- Tener al día la información pertinente a la actividad ganadera (inventarios, litros de leche producida, venta de terneros y otras ventas.
- Realizar informes periódicos de los resultados obtenidos en la empresa.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A) Requisitos intelectuales

-Educación: Profesional Médico Veterinario y/o Zootecnista.

-Experiencia: Mayor a 7 años en manejo de empresas ganaderas con el sistema de producción doble propósito.

B) Requisitos físicos

Debe tener atención auditiva y visual.

Debe tener buen estado físico para jornadas largas de caminata en potreros.

C) Responsabilidades implícitas

- Con Gerente administrativo
- Con Gerente General
- Con empresa DPA (Esta empresa aporta la mitad del pago al asesor técnico)

D) Condiciones de trabajo

Debe visitar periódicamente la empresa.

Cargo: Administrador de procesos productivos y reproductivos

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO	
NOMBRE: Administrador de procesos productivos y reproductivos	NIVEL: Operativo
DESCRIPCIÓN GENERAL: De la mano con el asesor de procesos implementa los planes operativos. Tiene en cuenta la misión y la visión de la empresa, por eso su trabajo está enfocado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO • Tomar toda la información relacionada con la actividad ganadera doble propósito (inventarios, peso vivo de cría, natalidad, mortalidad, ventas, etc.). • Hacer un plan del día a día. • Establecer las ocupaciones de los ordeñadores y oficios varios durante el día. • Cumplir con los planes operativos diseñado por la alta gerencia	

- Actuar con miras al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Entregar al asesor de procesos la información recogida periódicamente

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A) Requisitos intelectuales

-Educación: Tecnólogo en administración de empresas agropecuarias

-Experiencia: Mayor a 1 año en manejo de empresas ganaderas con el sistema de producción doble propósito.

B) Requisitos físicos

Hombre (preferiblemente) mayor a 30 años.

No tener alguna discapacidad física, debido a que las actividades propias de la empresa así lo requieren.

C) Responsabilidades implícitas

- Con Gerente administrativo
- Con Gerente General

D) Condiciones de trabajo

Debe vivir en la empresa La Magdalena S.A.S.

El trabajo es de 8 horas diarias de lunes a sábado.

Cargo: Ordeñador y oficios varios

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO

NOMBRE: Ordeñador y oficios varios	NIVEL: Operativo
DESCRIPCIÓN GENERAL: Ordeñar y realizar otras actividades operativas	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO • Ordeñar por la mañana (4 am) • Otras actividades operativas del día a día	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO A) Requisitos intelectuales -Educación: primaria -Experiencia: Mayor a 6 meses en actividades relacionadas B) Requisitos físicos Hombre (preferiblemente) No tener alguna discapacidad física, debido a que las actividades propias de la empresa así lo requieren. Debe saber ordeñar C) Responsabilidades implícitas • Con Gerente administrativo • Con Gerente General • Con Administrador D) Condiciones de trabajo El trabajo es de 8 horas diarias de lunes a sábado.	

• **ANEXO B. CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN EXTERNA**

Fuerzas económicas

	CUESTIONARIO	SI	NO
1	¿El nivel de ingreso operativo (ingresos sin descontar inflación) aumentó para el año 2012?	X	
2	¿Se ha sentido afectado el sector por las tasas de interés?	X	
3	¿Se ha sentido afectado el sector por la tasa de inflación?	X	
4	¿El gobierno apoya las empresas del subsector pecuario?		X
5	¿Se considera que el subsector pecuario ha tenido un crecimiento frente a otros sectores productivos en el país en los últimos 2 años?	X	
6	¿El PIB del sector agropecuario tuvo un aumento para el año 2012?	X	
7	¿La tendencia del desempleo rural disminuyó en el año 2012?	X	
8	¿El nivel de productividad del subsector pecuario aumentó para el año 2012?		X
9	¿Las empresas ganaderas doble propósito de la región se ven afectadas por los cambios en la demanda y oferta de venta de leche y terneros?	X	
10	¿Se ven afectadas las empresas ganaderas doble propósito por la fluctuación de precios de la leche y ternero?	X	
11	¿Los tratados de libre comercio impactan económicamente a las empresas ganaderas?	X	

Fuerzas sociales, culturales y demográficas

	CUESTIONARIO	SI	NO
1	¿Consumen los Colombianos un alto porcentaje de leche (y derivados) y carne respecto al consumo	X	

	latinoamericano?		
2	¿Apoya el gobierno al sector agropecuario en cuanto a programas de seguridad social?		X
3	¿Las empresas ganaderas doble propósito son empresas muy competidas?		X
4	¿Se considera el clima un factor adverso para estas empresas?	X	
5	¿Cuentan las empresas ganaderas con el personal idóneo (educado, formado y capacitado) para los distintos procesos productivos?		X
6	¿Ha aumentado la cantidad de empresas ganaderas con una actitud hacia la calidad de los productos apoyados en buenas prácticas ganaderas?		X
7	¿El comportamiento del mercado laboral (tasa de desempleo) ha sido satisfactorio para el año 2012?	X	
8	¿Las empresas ganaderas tienen responsabilidad social?	X	
9	¿Existen instituciones o entes encargados de generar y mantener la trazabilidad de bovinos y sus productos?		X
10	¿Tiene la actividad ganadera doble propósito una participación alta en los municipios?	X	
11	¿Cuentan las empresas ganaderas con un adecuado manejo de desperdicios, favoreciendo el reciclaje		X
12	¿Existen programas de desarrollo sostenible en las empresas del subsector ganadero?		X
13	¿Cuentan las fincas del sector con servicios públicos?	X	

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

	CUESTIONARIO	SI	NO
1	¿El estado interviene el subsector ganadero mediante la política monetaria y fiscal, así como mediante regulaciones de distintos mercados como el laboral y los mercados financieros?	X	
2	¿Existe una promoción continua del gobierno para la actividad empresarial en Colombia?		X
3	¿Existe protección continua contra grupos al margen de la ley por parte de las fuerzas militares para las empresas ganaderas del país?		X

4	¿Son las condiciones políticas para Colombia favorables o equitativas con respecto a los países con los que se ha firmado tratado de libre comercio?		X
5	¿Cuenta Colombia con leyes de protección ambiental?	X	
6	¿Cuenta Colombia con leyes de protección animal?	X	
7	¿Existen instituciones que apoyen las actividades ganaderas?	X	
8	¿Ha disminuido para el año 2012 la informalidad en las empresas del sector agropecuario?		X

Fuerzas tecnológicas

CUESTIONARIO		SI	NO
1	¿Se incentiva la transferencia de tecnología en las empresas del sector agropecuario?		X
2	¿Se han adoptado las tecnologías de la información y la comunicación en las empresas del sector agropecuario?		X
3	¿Es mayor el porcentaje de empresas ganaderas tecnificadas que el de empresas rudimentarias (artesanales)?		X
4	¿Es creciente la modernización de la producción ganadera?	X	
5	¿La infraestructura para el sacrificio de bovinos cumple con todos los requerimientos de sanidad?		X
6	¿Existe disponibilidad de asesores calificados para el manejo del hato ganadero?	X	
7	¿Existen centros de investigación o universidades con influencia en la zona?	X	

Fuerzas competitivas

CUESTIONARIO		SI	NO
1	¿Cuentan con alta participación en el mercado las empresas ganaderas?	X	
2	¿Se propicia un ambiente de innovación continua en los productos, procesos y/o servicios en el sector agropecuario?		X
3	¿Se hace seguimiento a los costos de producción con el fin de monitorear la competitividad de la	X	

	actividad económica?		
4	¿Se encuentra preparada la ganadería en Colombia para exportar a otros países?		X
5	¿Tienen las empresas ganaderas productos sustitutos?	X	
6	¿Se considera grande la competencia en el sector?		X
7	¿Existe gran cantidad de productos derivados de la leche y la carne de res?	X	
8	¿Existen marcas exclusivas que comercialicen productos derivados de leche y carne?	X	
9	¿Es buena la oferta de ganado de buena calidad (novillos)?	X	
10	¿El precio de venta de leche y carne es el adecuado en el sector?	X	
11	¿Existen sistemas de información de precios y mercados?	X	
12	¿La importación de leche y/o carne afecta al subsector ganadero (bovino)?	X	

• **ANEXO C. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN INTERNA**

Factores gerenciales

CUESTIONARIO		SI	NO
1	¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?		X
2	¿Los objetivos y metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?		X
3	¿El gerente de la empresa realiza una planeación estratégica eficaz?		X
4	¿El gerente delega la autoridad de manera adecuada?		X
5	¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional?		X
6	¿Cuenta la empresa con documentación de puestos de trabajos debidamente detallados y especificados en sus funciones?		X
7	¿La moral de los empleados es alta?		X
8	¿Los índices de rotación y el ausentismo son bajos?	X	
9	¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?		X

10	¿Se disponen recursos para capacitar a los empleados?		X
11	¿Existe una organización del trabajo y los procesos eficaces?		X
12	¿Se sienten satisfechos los empleados de la empresa La Magdalena?		X
13	¿Dentro de la nómina se tiene en cuenta las prestaciones sociales de ley?		X
14	¿Cuenta la empresa con políticas y valores corporativos?		X
15	¿La frecuencia de la toma de la información es la correcta?		X

Factores de mercadotecnia

CUESTIONARIO		SI	NO
1	¿Se encuentra la empresa La Magdalena bien posicionada ante sus competidores directos?	X	
2	¿El costo por unidad de producto es inferior al precio de venta?	X	
3	¿Con solo venta de leche sostiene los costos fijos y variables para el funcionamiento de la empresa ganadera doble propósito?		X
4	¿El valor del litro de leche extraídos por los funcionarios / días supera el 20% del costo de producir un litro de leche?	X	
5	¿Con la venta de leche y crías machos más las ventas de animales de desecho son suficientes para el sostenimiento de la empresa ganadera sin afectar el crecimiento anual de la población bovina?	X	
6	¿Hay buenas vías de acceso hasta la empresa ganadera?	X	
7	¿Los productos de la empresa ganadera la Magdalena se comercializan directamente en la misma finca?	X	
8	¿Se encuentra la empresa La Magdalena preparada para enfrentar el TLC?		X
9	¿El pie de cría de la empresa la Magdalena es competitivo como para manejar costos de producción viables?	X	
10	¿En las ventas de las crías al destete superan el peso promedio de 150 Kg peso vivo?		X
11	¿Siempre se comercializan hembras de desecho con una condición corporal superior a 3,5?	X	
12	¿Mantiene la empresa procesos colaborativos con sus proveedores y/o con sus clientes?	X	

13	¿Se bonifica en el precio por calidad en la venta de leche?	X
-----------	---	----------

Factores financieros

CUESTIONARIO		SI	NO
1	¿Se efectúan estudios periódicos de análisis e interpretación de estados financieros?		X
2	¿Las utilidades obtenidas han sido las esperadas por los objetivos económicos de la empresa?	X	
3	¿Cuenta la empresa con un capital de trabajo suficiente?		X
4	¿Se lleva un registro detallado de los documentos por cobrar y se controlan con los saldos de contabilidad?	X	
5	Son eficaces los procedimientos con que cuenta la empresa para elaborar y evaluar los presupuestos		X
6	¿Existen pasivos pagados y pendientes que no cuenten con la disponibilidad presupuestal?	X	
7	¿Tiene la empresa acceso a créditos?	X	
8	¿Son razonables los costos de producción?	X	

Factores de producción

CUESTIONARIO		SI	NO
1	¿La capacidad de producción en el hato es considerada alta?	X	
2	¿Tiene buen nivel tecnológico la empresa?		X
3	¿Tienen planes de mejoramiento genético?		X
4	¿Es eficiente y eficaz el manejo de praderas?		X
5	¿Cuenta la empresa con un plan de manejo sanitario?	X	
6	¿La productividad por hectárea se considera aceptable?		X
7	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?		X
8	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de Calidad?		X

9	¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?	X	
10	¿Se dan buenas prácticas de ordeño que garanticen leche de buena calidad?		X
11	¿El manejo que les dan a los animales es el adecuado para optimizar la producción?		X
12	¿El manejo que se le da actualmente a la pradera optimiza el rendimiento de la pastura?		X

Factor talento humano

CUESTIONARIO		SI	NO
1	¿Existen programas de capacitación a los empleados?		X
2	¿Tienen los empleados estabilidad laboral?	X	
3	¿Tienen los empleados sentido de pertenencia?		X
4	¿Se encuentra motivado el personal de la empresa?		X
5	¿En cuánto a la remuneración y estímulos, se consideran los adecuados teniendo en cuenta la labor realizada?	X	

Factor de gestión ambiental

CUESTIONARIO		SI	NO
1	¿Existen conocimientos de la gestión ambiental?		X
2	¿Tienen disponibilidad de recursos naturales?	X	
3	¿Se hace un uso racional del recurso suelo?	X	
4	¿Se hace un uso racional del recurso agua?		X
5	¿Existen programas para el control de la contaminación?		X

Factor de investigación y desarrollo

	CUESTIONARIO	SI	NO
1	¿Cuenta con personal suficiente y capacitado la empresa para actividades de Innovación y desarrollo en los procesos?		X
2	¿Tiene asesoría técnica la empresa para optimización y modificación de los procesos productivos?	X	

- **ANEXO D. ARTÍCULO PUBLICABLE**

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO E INDICADORES DE GESTIÓN AL 2014 PARA LA EMPRESA GANADERA “LA MAGDALENA” S.A.S

María A. Caballero^a, Dario Calad^a

^aDepartamento de Ingeniería Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana

Medellín. Circular 1 No. 70-01, Bloque 11, Colombia

RESUMEN

Cada empresa ganadera debe ser considerada como una unidad económica independiente para la toma de decisiones en la producción animal y contar a la vez con unas características propias del sector. Basado en lo anterior, se diseña una planeación estratégica y unos indicadores de gestión al año 2014 a la empresa La Magdalena S.A.S. que cuenta con un sistema ganadero de producción doble propósito. Este sistema como productos, pone en el mercado leche y terneros.

A partir de la recolección de la información por parte de la asistencia técnica, la gerencia administrativa y la gerencia general se analizó toda la evidencia empírica, seguido a esto fue elaborada la caracterización general de la empresa en la que se definen aspectos básicos y otros productivos y reproductivos; posteriormente se plantea un direccionamiento estratégico en el que se declara la misión, la visión y las políticas de la empresa, luego, se diagnostica a la empresa determinando las oportunidades externas, amenazas externas, fortalezas internas y debilidades internas, para luego definir, a partir de estas, unas estrategias que permitirán concretar los objetivos estratégicos al año 2014. Finalmente se establece un control del plan estratégico diseñado mediante indicadores de gestión que le permitan a la empresa La Magdalena hacer la verificación periódica del cumplimiento de los indicadores y actuar de manera inmediata ante situaciones que requieran control.

La planeación estratégica aplicada a una empresa del sector pecuario, es un proceso complejo de toma de decisiones por lo tanto se llevan a cabo de manera dinámica y flexible en la que principalmente es considerada la racionalidad económica para la definición de objetivos.

Palabras claves: Planeación estratégica, matriz de evaluación de factores internos, matriz de evaluación de factores externos, matriz de perfil competitivo, matriz DOFA e indicadores de gestión.

ABSTRACT

Each cattle company must be considered as an independent economic unit for decision-making in animal production and tell the time with some features of the sector. Based on the above, you design a strategic planning and management indicators in 2014 to the Magdalena S.A.S. system

which has a dual purpose cattle production. This system as products put on the market milk and calves.

From the collection of information by the technical, administrative management and general management all the empirical evidence analyzed, followed to this was made the general characterization of the company in defining basic and other productive and reproductive subsequently poses a strategic direction which states the mission, vision and policies of the company, then the company is diagnosed by identifying external opportunities, external threats, internal strengths and internal weaknesses, and then define , from these, some strategies that will realize strategic objectives by 2014. Finally, establishing a strategic plan designed control through management indicators that will enable the company to La Magdalena make periodic verification of compliance indicators and act immediately in situations that require control.

Strategic planning applied to a company of the livestock sector is a complex process of decision-making is therefore performed dynamically and flexibly in which mainly is considered the economic rationale for the definition of objectives.

Keywords: strategic planning, assessment matrix internal factors evaluation matrix of external factors, competitive profile matrix, SWOT matrix and management indicators.

1. INTRODUCCION

Hoy en día las organizaciones empiezan a tomar conciencia de los cambios continuos que se presentan en el entorno. El fenómeno de la globalización ha obligado a las empresas colombianas a responder de manera eficiente y eficaz en sus procesos productivos y organizacionales con el fin de evitar sobrecostos, buscando siempre el mayor nivel de calidad posible en sus productos/ servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Para esto es necesario que las empresas posean un pensamiento estratégico que les permita analizar las tendencias de mercado actuales y futuras, realizar planes estratégicos, operacionales y tácticos.

Planear estratégicamente en una organización, le permite a esta anticiparse a las situaciones que podrían llegar a afectarla, ya sea positiva o negativamente y por lo tanto se busca integrar conceptos como objetivos estratégicos, estrategias, medición de indicadores de gestión, control y evaluación del desempeño, para poder actuar de forma correcta ante cualquier escenario, eligiendo y/o implementando buenas alternativas que conlleven a optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

La Magdalena S.A.S, que hace parte del sector económico primario, produce carne y leche y su principal cliente es una empresa dedicada a la transformación de la leche (DPA), ha mostrado un crecimiento importante en sus procesos productivos; esto reta de alguna manera a la empresa continuar creciendo en todos los aspectos, y se plantea entonces, la necesidad de hacer un plan estratégico.

De acuerdo a lo anterior, este proyecto se basa en una propuesta de planeación estratégica e indicadores de gestión hasta el año 2014 a *La Magdalena S.A.S*, en el que se incluye la declaración de la misión, visión y políticas; un diagnóstico de la situación actual de la empresa; objetivos estratégicos; estrategias e indicadores de gestión que le permitan a esta controlar y evaluar sus resultados.

2. ANTECEDENTES

Según David, 2008, la planeación estratégica formal con sus características modernas se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. Para esa época el mundo corporativo de Estados Unidos estuvo “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, al pasar el auge, en la década de 1980 el

concepto dejó de usarse ya que no se reportaron los altos rendimientos que estaban esperando. Al llegar la década de 1990, reaparece este concepto y actualmente se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

Para Fedegán (2012), con la planeación estratégica se pretende que los empresarios ganaderos centralicen sus esfuerzos y los recursos de la organización en la búsqueda y el logro de las mejores oportunidades de negocios y dediquen su tiempo a los asuntos fundamentales que influyen en mayor medida sobre los resultados y el desempeño de la empresa ganadera.

Por otra parte, es importante dar por hecho que la empresa ganadera (perteneciente al sector económico primario) debe ajustarse a los esquemas actuales de integración al mercado mundial, por consiguiente, no se puede pretender seguir los mismos modelos administrativos aplicados cuando la política proteccionista fue la que se manejó alguna vez en el país para este sector.

Para el autor Amaya (2005), las empresas para crecer, ser rentables y permanecer en una buena posición en el mercado deben tener claramente definidas una misión y visión que respondan hacia donde quiere ir la organización y como se visualiza a largo plazo, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El autor David (2008) precisa la importancia de realizar un análisis crítico del sector y de la propia empresa, por lo tanto, es necesario realizar una evaluación externa cuyo objetivo es desarrollar una lista finita de los posibles factores que pudieran influir en la empresa, es decir, se identifican las oportunidades que la podrían beneficiar o las amenazas que esta debería evitar.

Las fuerzas externas claves que constituyen el entorno de la organización son las fuerzas económicas; sociales, culturales, demográficas y ambientales; políticas, gubernamentales y legales; tecnológicas y competitivas.

Según el autor David (2008), tanto las fortalezas y debilidades como las

oportunidades y amenazas acompañadas de una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar los objetivos estratégicos y las estrategias para el logro de estos, los cuales son establecidos con la intención de aprovechar las fortalezas y superar las debilidades.

Integrando los conceptos anteriores, se concluye que la estrategia es la responsable de orientar el futuro de la organización, buscando en todo momento lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y respondiendo apropiadamente en el instante que se presente una oportunidad o una amenaza, valiéndose de sus fortalezas y teniendo en cuenta sus debilidades con el fin de mitigarlas.

El cuadro de mando integral, es una herramienta que propone Robert S. Kaplan y David P. Norton, para unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa. En este resulta fácil visualizar como van todos los procesos de la organización, desde las cuatro perspectivas que esta herramienta plantea:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

3. METODOLOGIA

Para el desarrollo de la metodología se inicia con la formulación de la necesidad que tenía la empresa La Magdalena S.A.S de diseñar un plan estratégico y unos indicadores de gestión, a partir de ésta reflexión se revisa toda la información con la que cuenta la empresa actualmente mediante la metodología de la retrospectiva, es decir se hace la caracterización propia del sector y de manera específica a la empresa evaluada. La información para el análisis interno fue extraída de la base de datos que tiene a cargo la asistencia técnica, en esta se pudo encontrar información relevante de término financiero, productivo, reproductivo, de manejo animal y de manejo de praderas; por otra parte, la información para el análisis externo, fue extraída de páginas web oficiales y de publicaciones (escritas y

digitales) ambas relacionadas con el sector agropecuario.

El método usado es la observación, discusión y solución de los objetivos propuestos para éste artículo. Por lo anterior, se conformó un grupo primario al que pertenecían la propietaria, el gerente administrativo, el asistente técnico y la autora del presente trabajo. Se programaron varias reuniones, algunas de forma presencial y otras virtual en la que de común acuerdo, se declaró la misión, visión y políticas; se hizo el diagnóstico de la empresa; se definieron estrategias en la matriz DOFA; se discutieron los objetivos estratégicos y finalmente se diseñaron unos indicadores de control al plan estratégico.

En las mencionadas reuniones se oficializó la recolección de información financiera y de procesos productivos; además, se analizó toda la información y en el momento de priorizar variables, éstas fueron jerarquizadas por consenso de grupo.

Se socializó el presente trabajo con el personal operativo, se les indicó cuales son los objetivos del proyecto y se les dejó claro la pieza fundamental que ellos representan.

Finalmente se presenta la propuesta a la empresa y al cliente principal de ésta (DPA) para que verifique si la información está correcta y si está conforme con las recomendaciones y en general con la planeación estratégica e indicadores de gestión.

4. RESULTADOS

a. Declaración de la misión, la visión y políticas

Estas declaraciones, fueron el resultado de las primeras reuniones con la propietaria de la finca, el gerente administrativo y el asesor técnico. El proceso de decisión de éstas parte de los requerimientos que tiene la parte gerencial con el apoyo de la asistencia técnica y finaliza con el orden de ideas y definición de cada una.

• Misión

“Ser una empresa ganadera doble propósito competitiva, sostenible e innovadora en sus procesos productivos, alimentación y manejo animal, orientada en superar los sistemas productivos tradicionales y con miras a la globalización de la economía con calidad y compromiso social”

• Visión

“Para el año 2016 La Magdalena S.A.S se consolidará y posicionará en el mercado ganadero como la mejor empresa doble propósito de la región de Codazzi, en el departamento del Cesar. Se fijarán los esfuerzos en obtener la certificación de buenas prácticas ganaderas otorgada por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) con el fin de lograr una ventaja competitiva frente a las empresas de la región de Codazzi en el departamento del Cesar.”

• Políticas

- La empresa ganadera La Magdalena S.A.S está comprometida a mejorar continuamente los procesos productivos con el fin de lograr la satisfacción de sus clientes a través de la venta de productos con estándares altos de calidad;
- Identificar y controlar los riesgos asociados a nuestra actividad;
- Ser exigentes con el tema de inocuidad de alimentos para proteger la salud humana;
- El bienestar de nuestros bovinos es la razón fundamental para la continuidad del negocio;
- Cumplir con la legislación que rige actualmente al sector y a la empresa y otros requisitos aplicables al negocio;
- Preservar y conservar el medio ambiente

• Diagnóstico de la empresa

- **Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

Tabla 1. MEFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Crecimiento económico del sector	0,02	2	0,04
Altos consumos locales de leche y carne (y derivados)	0,03	4	0,12
Existen acuerdos con el gobierno para aumento de productividad y competitividad	0,04	3	0,12
Alta participación de ganadería doble propósito en la región	0,04	3	0,12
La región cuenta con servicios públicos incluso en áreas rurales	0,03	4	0,12
Hay entidades que representan y defienden los intereses colectivos de los ganaderos	0,06	3	0,18
Hay oferta de ganado de buena calidad	0,08	3	0,24
Es creciente la modernización de la producción ganadera	0,06	3	0,18
Hay disponibilidad de asesores capacitados, centros de investigación	0,08	3	0,24
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Afectación por tasas de interés y de inflación	0,04	3	0,12
No hay el suficiente apoyo por parte del gobierno	0,03	2	0,06
Productividad y competitividad inadecuadas del sector para enfrentar un TLC	0,05	1	0,05
Se presentan cambios en la demanda de venta de leche y terneros (Hay fluctuación de precios)	0,04	1	0,04
Componente de seguridad social casi inexistente, además hay poca protección de los grupos al margen de la ley	0,06	1	0,06
El clima es un factor adverso	0,06	1	0,06
Poca capacitación y conocimientos para manejo de una empresa ganadera	0,06	2	0,12
Existencia de productos sustitutos	0,02	3	0,06
Grandes importaciones de leche y/o carne	0,08	1	0,08
Precio de venta de leche y carne está en el punto de equilibrio	0,06	1	0,06
Insuficiente transferencia de tecnología	0,06	2	0,12
	1		2,19

De forma breve se explica la forma de analizar la matriz de factores externos de acuerdo a la metodología propuesta por David (2008).

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y se están minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien las oportunidades ni evitando las amenazas externas (David, 2008).

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en la matriz de evaluación de factores externos, el resultado ponderado es 2,19. Lo que implica que las estrategias actuales de la empresa no están aprovechando las oportunidades existentes y se pueden estar maximizando los posibles efectos adversos que dejan las amenazas.

La empresa, debe aprovechar los recursos que el gobierno ofrece para la capacitación

del personal operativo, de igual forma brindar oportunidades de finalización de estudios (básica primaria y secundaria) con el fin de desarrollar conocimientos que favorezcan buenos aportes y se incremente la modernización de dichas empresas.

Un aumento en la productividad y competitividad de la empresa para enfrentar un TLC, es un factor muy crítico, ya que esta no responde en la actualidad adecuadamente y podría verse seriamente afectada en algunos meses.

En el momento que la productividad y la competitividad aumenten, otras amenazas determinadas en la tabla 5 se contrarrestarían de forma exitosa, tal es el caso de reducción de costos de producir leche y carne, ya que favorece al momento de vender, es decir, los precios pueden llegar a estar para La Magdalena por debajo del punto de equilibrio, esto a su vez, establece precios de la leche y la carne competitivos y mitigan la amenaza de que la DPA (para éste caso) importe la leche.

En cuanto al clima, resulta imprescindible realizar periódicamente planes de acción en los que se asegure el alimento y las buenas condiciones del entorno a los animales en tiempo de sequía o de lluvias.

En cuanto a la poca protección de los grupos al margen de la ley, resulta una fuerte amenaza y que depende completamente del gobierno la solución de la misma. Sin embargo aunque se sale de las manos del ganadero es prudente asistir a las capacitaciones ofrecidas por el ejercito nacional para saber como actuar ante situaciones de ataque o extorsiones de estos grupos.

La empresa ha sacado provecho a la oferta actual de ganado de buena calidad para optimizar su pie de cría, lo que significa una gran oportunidad para aumentar la producción de leche y el peso de cría en pie, sin embargo según el ranking, que hace la Red de Comparación de Fincas, IFCN, por sus siglas en inglés, muestra que en Colombia, producir un litro de leche vale aproximadamente \$835, mientras que en

países como Perú este costo se reduce a un promedio de \$400 por litro de leche. La gran amenaza que se logra evidenciar con lo anterior, no solo es el alto costo de producir un litro de leche, sino también la poca ganancia que genera esta actividad ganadera, ya que a duras penas alcanzaría el punto de equilibrio con un precio promedio nacional pagado al productor de leche en Colombia de \$891 (sin bonificaciones ni descuentos por transporte).

Lo expuesto en el parrafo anterior, ha conllevado a las fábricas (procesadoras de leche y carne) recurrir a mercados internacionales, por lo que países como Argentina, Chile y Bolivia resultan atractivos para la compra de esta materia prima. Debido a esto, el sector agropecuario y los ganaderos de Colombia buscan los medios que posibiliten generar respuesta a esta amenaza.

Las empresas ganaderas en Colombia permanecen en una lucha constante por aumentar el volumen de leche siendo eficientes y eficaces, sin embargo se observa que los esfuerzos invertidos, muchas veces no son bien encauzados, esto puede ser atribuido a la insuficiente transferencia tecnológica aplicada a sus procesos productivos, por lo tanto resulta necesario invertir en conocimientos técnicos aplicados a dichos procesos, con el fin de identificar fallas en el sistema y optimizarlos a un costo mínimo.

- **Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Las empresas evaluadas en la matriz de perfil competitivo, están ubicadas en el mismo sector de La Magdalena S.A.S

(Codazzi, Cesar) y todas practican el sistema ganadero de producción doble propósito.

En la tabla 2 se puede observar que la empresa Los Robles, con menos hectáreas y menos animales producen 3,5 litros/ha/día. Ésta empresa no requiere de gran cantidad de ordeñadores, sin embargo, la eficiencia de cada uno es baja a comparación con las otras empresas (70 lts/ordeñador/días).

Para el caso de la Marconia tiene un total de 800 animales en 350 hectáreas de tierra, lo que genera una productividad de 2,21 litros/ha/día, con un total de 8 trabajadores que desempeñan su trabajo de manera muy eficiente (96,6 lts/ordeñador/días).

La empresa menos eficiente de las evaluadas es la Fortuna. Esta empresa cuenta con 560 hectáreas y 980 animales los cuales tienen una productividad de 1,14 litros/ha/día lo que implicaría para esta optimizar su proceso productivo con el fin de aumentar la cantidad de litros producidos en un año.

La Magdalena S.A.S y la Magdalena 1 son empresas que tienen características similares, sin embargo, La Magdalena S.A.S le lleva ventaja.

Todas las empresas evaluadas carecen de un manejo de praderas adecuado, lo que implica un punto a mejorar en estas, para aumentar productividad y eficiencia.

Tabla 2. Indicadores principales para comparación de empresas del sector

EMPRESA	LITROS/AÑO PRODUCIDOS AL 2012	HECTAREAS	TOTAL ANIMALES	LITROS/ has/día	No. DE ORDEÑADORES	LITROS/ ORDEÑADOR/ día	MANEJO DE PRADERAS
LA MAGDALENA S.A.S	220.156	420	610	1,44	7	86,2	Rotacional sin manejo técnico
LA FORTUNA	234.000	560	980	1,14	8	80,1	Rotacional sin manejo técnico
LOS ROBLES	76.650	60	180	3,5	3	70	Rotacional sin manejo técnico
LA MARCONIA	282.215	350	800	2,21	8	96,6	Rotacional sin manejo técnico
LA MAGDALENA 2	229.000	420	900	1,49	7	89,6	Rotacional sin manejo técnico

De acuerdo con la tabla 3 se identifican características positivas en la empresa Los Robles, estos poseen poca extensión de tierras y pocos animales, sin embargo su producción es eficiente ya que alcanzan los 3,5 litros por hectárea en un día, mientras que en la Magdalena S.A.S este índice alcanza 1,44. Se encuentra que Los robles, implementa buenas prácticas ganaderas lo que se ve reflejado en la buena calificación de la bonificación por recuento bacteriano, además cuentan con un plan de mejoramiento genético que les permite trabajarle con eficacia al factor crítico de éxito: buena base genética del hato.

Por otra parte, Los Robles está ubicada un poco más lejos de la fábrica compradora de leche DPA que La Magdalena S.A.S, lo que resulta una desventaja en cuanto al precio de compra del litro de leche, debido a que la DPA cobra el transporte (empresa-fábrica).

La calidad genética del pie de cría y la buena base genética del hato son otras de las ventajas que posee Los Robles, de éstas se deduce, que el peso de cría en pie al destete es el mejor respecto a las otras empresas evaluadas, lo que podría resultar una verdadera amenaza para La Magdalena, ya que los compradores de animales en pie (especialmente crías al destete) preferirían comprar en la competencia.

En cuanto al volumen de leche, La Marconia tiene el primer puesto. Esto no tendría impacto negativo para La Magdalena S.A.S ya que la DPA (cliente principal de las empresas ganaderas del sector) compra todos los litros de leche a todas las empresas evaluadas en este caso, sin embargo, ésta otorga bonificaciones por mayor volumen de leche, lo que se ve reflejado en los ingresos por venta de leche.

Resulta pertinente aclarar que la empresa ganadera doble propósito debe medirse por la eficiencia de sus procesos, es decir, que deben aprovechar lo que tienen y optimizarlo al 100% para obtener la máxima utilidad posible.

En una empresa ganadera dedicada al sistema doble propósito impacta negativamente el uso ineficiente del suelo y los costos de mano de obra ociosa, por esta razón La Marconia es otra de las empresas del sector que han empezado a optimizar su gestión con el fin lograr competitividad ante los tratados de libre comercio que actualmente rigen. Esta empresa produce en el día 96.6 litros/ trabajador, mientras que la Magdalena tiene este indicador en 86,2 litros/ trabajador.

En conclusión, en la matriz de perfil competitivo (MPC), se halló importante información estratégica interna y que gran parte de los resultados de la matriz fueron identificadas en

la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Vale la pena aclarar que los factores críticos de éxito de una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o tácticos e incluso pueden enfocarse en situaciones internas. Los factores críticos de éxito en una MPC tampoco están agrupados en oportunidades y amenazas como lo están en la matriz de evaluación de factores externos (David, 2008).

Como fortalezas fueron detectadas los siguientes factores críticos:

- Ubicación estratégica
- Volumen de leche
- Buena base genética del hato
- Posicionamiento en cuanto a calidad genética del pie de cría
- Buena disponibilidad del recurso agua

Se encontraron las siguientes debilidades:

- Deficiente gestión empresarial
- Tecnificación de procesos productivos
- Capacidad de carga

También se identificaron varias oportunidades y amenazas al momento de hacer la comparación con las empresas evaluadas. Como oportunidades se detectó lo siguiente:

- Con la cantidad de animales que tiene La Magdalena puede aumentar su volumen de leche frente a la empresa los Robles y La Marconia
- La disponibilidad del recurso agua se presenta como una oportunidad para superar a la Marconia que cuenta en menor proporción con el recurso hídrico.

Como amenazas se identificaron las siguientes:

- La Magdalena presenta baja calificación en cuanto a la tecnificación de procesos productivos, mientras que Los Robles y La Marconia han ido evolucionando de manera satisfactoria.
- Aún se maneja en la empresa evaluada, baja capacidad de carga frente a las empresas mejor posicionadas, por lo que se deduce, que en La Magdalena el sistema de pastoreo es extensivo y las otras empresas de la región están buscando tener un sistema de pastoreo semi-intensivo, el cual permite aumentar la capacidad de carga en el hato.

Tabla 3. Matriz de perfil competitivo

		LA MAGDALENA		LA FORTUNA		LOS ROBLES		LA MARCONIA		MAGDALENA 2	
Factores críticos de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Ubicación estratégica	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Bonificación por recuento bacteriano de leche	0,08	3	0,3	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Volumen de leche	0,15	3	0,3	1	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Gestión empresarial	0,15	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Tecnificación de los procesos productivos	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Capacidad de carga	0,15	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Buena base genética del hato	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Buena disponibilidad y uso del agua	0,07	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Posicionamiento en cuanto a calidad genética del pie de cría	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
	1		2,5		2,1		3		3		2,3

- **Matriz de evaluación de factores internos**

Aunque en la actualidad La Magdalena S.A.S. recibe por parte de la DPA un precio por litro de leche superior a lo que cuesta producirlo, es claro que las condiciones del mercado han ido cambiando, ya que hasta la fecha han entrado en vigencia diez tratados de libre comercio. La asistencia técnica de la empresa, prevé que en un tiempo corto (un año o un año y medio) la situación puede cambiar drásticamente y lo que hoy puede ser considerada como una fortaleza, en un corto plazo puede ser una gran debilidad.

En la tabla 4 se observa que las condiciones futuras del mercado, según lo que significa la entrada en vigencia de un TLC y se ha venido expresando anteriormente, es que países como Argentina, Perú, Ecuador y Chile tienen un costo de producir leche o carne inferior al que se maneja en Colombia, por lo que esos mercados han ido ocupando lugares más atractivos para las grandes empresas procesadoras de leche y carne.

Dentro de las bonificaciones obligatorias que la empresa DPA paga a La Magdalena, están las de cero enfermedades de reporte obligatorio y el certificado de buenas prácticas de finca que otorga la DPA a las empresas que cumplan con unos requisitos mínimos que imparte la empresa procesadora de leche. Por lo anterior, se visualiza una fortaleza que debe ser trabajada para convertirla en fortaleza mayor y que puede ser el primer paso para lograr la certificación de buenas prácticas ganaderas que otorga el ICA y de esta manera obtener una bonificación adicional al precio de la leche, además de tener una ventaja competitiva que no tienen las empresas de la región.

Por otra parte, se dice que la Magdalena no tiene recursos económicos disponibles debido a que la mayor parte de los ingresos son destinados a los gastos de los propietarios y una pequeña porción es para cubrir los costos y gastos principales. Cuando se requiere de una inversión

obligatoria, esta es cubierta con dinero ahorrado por los propietarios. De lo anterior se visualiza una debilidad que puede ser corregida si los propietarios crean una cuenta exclusiva para los dineros provenientes de la actividad y establecen un salario fijo para los propietarios (gerente general y gerente administrativo).

Otro punto de gran importancia es la correcta y periódica toma de la información ya que para ser eficiente y tener niveles óptimos de productividad se necesita un adecuado sistema de información que contenga unos datos básicos, productivos, económicos, eventos relacionados con la alimentación, inventario ganadero y otros que serán detallados en las recomendaciones del presente trabajo.

Todo lo anterior haría parte de una buena gestión de la empresa ganadera, además documentar, estandarizar y controlar permite realizar periódicamente una administración estratégica eficiente e integral.

Ahora, se analiza la tabla 8 y se observa que el promedio ponderado obtenido en esta evaluación es de 2,69 lo que significa que la empresa está aprovechando medianamente las fortalezas que tiene, sin embargo tiene que plantear estrategias para contrarrestar las debilidades y aprovechar mejor algunas fortalezas.

Al momento de efectuarse una compra de leche por parte de la empresa que la procesa, se tiene en cuenta el precio fijo que estipula la oferta y la demanda, a este precio se le suman las bonificaciones por calidad, por recuento de unidades formadoras de colonia (UFC), por enfriamiento de leche y bonificaciones voluntarias, pero también se descuenta la distancia recorrida desde la finca hasta la fábrica. La empresa evaluada en este proyecto cuenta con buenas vías de acceso, comercialización directamente desde la finca y a una distancia corta de la finca a la fábrica, lo que le permite obtener menos descuento del precio final del litro de leche por transporte.

Por último, la empresa debe aprovechar el pie de cría con el que cuenta para optimizarlo cada día más mediante la implementación de planes de mejoramiento genético para buscar animales con mejores condiciones físicas que garanticen un aumento en la producción de leche y buenas crías al destete. Para esto es necesario implementar un manejo adecuado de pasturas que garantice la buena nutrición de los bovinos.

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Tiene bonificación por volumen de leche vendida	0,06	4	0,24
Hay disponibilidad del recurso agua y se hace uso racional de recurso suelo	0,06	4	0,24
Tiene buena posición competitiva ante las empresas ubicadas geográficamente cerca	0,05	3	0,15
Los costos por unidad de producto y costo de producción son competitivos	0,08	3	0,24
Cuenta con buenas vías de acceso y comercialización directamente desde la finca y distancia de la finca a la fábrica	0,06	4	0,24
Tiene un pie de cría competitivo y hay buena capacidad de producción del hato	0,07	3	0,21
Se comercializan fácilmente las vacas de desecho	0,03	4	0,12
Cuentan con procesos colaborativos proveedor/cliente	0,05	4	0,2
Las utilidades son las esperadas	0,06	4	0,24

Cuenta con un manejo sanitario (plan de vacunación, de alimentación, buenas prácticas de finca (DPA), etc.)	0,06	3	0,18
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Pobre gestión y administración estratégica	0,06	1	0,06
Baja frecuencia de toma de información	0,06	1	0,06
Venta de crías al destete por peso inferior al óptimo	0,02	2	0,04
No tienen bonificación por calidad de leche, buenas prácticas ganaderas (ICA)	0,05	2	0,1
Recursos económicos no disponible	0,05	2	0,1
Deficiente nivel tecnológico, Mejoramiento genético, manejo animal, manejo de pastura	0,05	1	0,05
Alta rotación y ausentismo	0,04	1	0,04
Pocos programas de capacitación y motivación al personal	0,03	2	0,06
Se hace un mal uso recurso agua	0,06	2	0,12
	1		2,69

● Cuadro de mando integral

La siguiente propuesta muestra la forma de explorar e identificar el estado de cada perspectiva de la empresa a través de los indicadores expresados anteriormente, los cuales podrán ser vigilados con una frecuencia aceptable y logrará entregar información valiosa, la cual si es obtenida de modo oportuno posibilita la mitigación de pérdidas a través de acciones preventivas o correctivas según sea el caso.

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICION	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
Margen Bruto por hectárea	(\$/ha)						
EBITDA	\$						
COSTO DE PRODUCIR LITRO DE LECHE	\$						
ROIC	%						
ANIMALES CON ENFERMEDADES DE REPORTE OBLIGATORIO	#						
RECONOCIMIENTOS POR PARTE DEL CLIENTE	#						

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS MINIMOS DE BPG POR EL ICA	#						
HEMBRAS ADULTAS DE PRODUCCION	#						
KILOS DE DESTETE POR VACA Ajustado a 300 días (Kg)	Kg						
INTERVALO ENTRE PARTOS	#						
TASA DE NATALIDAD	%						
TASA DE MORTALIDAD	%						
LECHE POR TRABAJADOR AÑO	Lts/ trabajador						
LECHE POR HECTAREA AÑO	Lts/ha						
KILOS DE DESTETE POR HECTAREA AÑO	Kg destetados/ ha						
CAPACIDAD DE CARGA	Kg peso vivo/ ha						
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%						
POTREROS POR HECTAREA	Potreros/ha						
VOLUMEN DE LECHE	#						
PORCENTAJE DE CAPACITACIONES POR TRABAJADOR	%						
CALIFICACION DE LA GESTION POR PARTE DE LOS TRABAJADORES	#						
NUMERO DE POTREROS EN LA FINCA							

- Análisis del cuadro de mando integral**

Para cada indicador se puede elegir la periodicidad de medición según las necesidades de evaluación de cada uno, esto puede ser por mes, bimensual (2 meses), semestral (6 meses) o anual (12 meses).

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICION	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
CAPACIDAD DE CARGA	kg peso vivo/ ha						
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%						

Para cada perspectiva del cuadro de mando integral y más específicamente para calcular cada indicador, es necesario contar con los reportes que suministrarán la información necesaria para el cálculo, por tal motivo, se

genera una lista conformada por Estado de resultado, balance general, flujo de caja, informes de producción, inventarios, encuestas a clientes y encuestas a trabajadores.

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICION	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
CAPACIDAD DE CARGA	kg peso vivo/ ha						
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%		Estado de Resultado Informe de Producción Flujo de caja Inventarios de Producción				
POTREROS POR HECTAREA	Potreros/ha						

Es importante establecer comparaciones y/o evoluciones respecto a indicadores actuales, estos representan como su nombre lo indica, como se comportó un indicador durante el año ejecutado.

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICION	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
CAPACIDAD DE CARGA	kg peso vivo/ ha						
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%						

Es completamente importante para un cuadro de mando integral, establecer la meta a la que se desea llegar, esta propuesta permite que el indicador objetivo sea visible.

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
CAPACIDAD DE CARGA	Kg peso vivo/ha						
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%						
POTREROS POR	Potreros/ha						

Luego, se confronta y se hacen los respectivos análisis con el indicador que realmente se obtuvo para cada caso.

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
CAPACIDAD DE CARGA	Kg peso vivo/ha						
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%						
POTREROS POR	Potreros/ha						

En la celda de cumplimiento se aprecia si el indicador real cumple con la meta o la supera (Código verde), no hubo mejoras o se mantuvo estable (Código amarillo) o en su defecto, no cumplió con la meta (Código rojo).

INDICADOR	UNIDAD	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	REPORTES	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	INDICADOR REAL	CUMPLIMIENTO
CAPACIDAD DE CARGA	Kg peso vivo/ha			1.1	2	2.1	
PORCENTAJE DE VACAS PREÑADAS	%			80	90	78	
POTREROS POR HECTÁREA	Potreros/ha			10	20	10	

6. RECOMENDACIONES

Inicialmente se detecta que la ventaja competitiva de La Magdalena es la obtención de la certificación de buenas prácticas ganaderas otorgadas por el ICA, ya que en la región de Codazzi, Cesar aún no hay una empresa con un sistema doble propósito que cuente con dicha certificación. Además de tener una ventaja competitiva, obtener esta certificación trae beneficios económicos para la empresa, ya que la DPA paga bonificaciones voluntarias por litro de leche a \$80 a las empresas que estén certificadas. Considerando que en el año 2012 la producción de leche fue de 220.156 litros, quiere decir que habría un aumento de

\$17.612.480, lo que significa una mejora en los indicadores financieros.

A lo largo de la realización de este proyecto, se pudo observar que el talento humano no tiene la importancia que se merece. Es trascendental que para llevar a cabo exitosamente la ejecución de la planeación estratégica se debe contar con el apoyo de los colaboradores. Estos deben sentir que la empresa les pertenece y que la alta gerencia los apoya en todo momento, es por esto que se recomienda a la empresa La Magdalena que motiven a los empleados con regalos por cumplimiento de metas, beneficios extralegales en época de fiestas (navidad, vacaciones), incluso se recomienda que se brinden apoyos económicos para que los trabajadores finalicen sus estudios de primaria o secundaria según sea el caso.

Por lo anterior resulta relevante que se incentive a los trabajadores de la organización incluyéndolos más en sus decisiones, motivarlos cuando sus opiniones sean en pro del crecimiento de la empresa, para esto también se hace necesario acudir a la inversión en capacitaciones que les permitan a ellos desarrollar nuevas competencias y que las puedan aplicar dentro de la Magdalena S.A.S.

Para el desarrollo exitoso de una organización, es importante que la alta gerencia tenga todos los conocimientos relacionados con la actividad productiva, sin embargo para el caso de La Magdalena las personas que ocupan los cargos de gerente general y administrativo tienen poca experiencia en empresas del sector pecuario, es por esto que se recomienda que recurran a la ayuda de profesionales capacitados en todo el manejo productivo, reproductivo e incluso administrativo para que los procesos puedan ser optimizados con eficiencia y eficacia. Además de uno o varios asesores técnicos, la empresa La Magdalena, debe ir en busca de asesorías en las entidades que representan los intereses colectivos de los ganaderos, se hace necesario indagar constantemente que ofrecen este tipo de entidades y como pueden ayudar a cumplir con los objetivos estratégicos.

Se propone a La Magdalena S.A.S actuar en todo momento en procura de mantener de forma organizada toda la información básica que se debe recolectar para proceder a nuevos planes estratégicos y actualización de los indicadores de gestión, con el fin de identificar rápidamente los procesos que pueden estar fallando para implementar mejoras oportunas en miras al cumplimiento de la misión y la visión estipulada en este plan estratégico.

Por lo anterior, se invita a estandarizar todos los procesos con el fin de facilitar la toma de información y poder detectar de forma sencilla cuales son los puntos críticos de cada proceso y poder trabajar sobre ellos eficazmente.

Por otra parte, se recomienda a La Magdalena que se tenga actualizada toda la información financiera y contable, es importante que se revise de manera detallada los balances generales, estados de resultados y flujo de caja con el fin de detectar cuáles son los rubros que están generando mayores gastos y de esta forma poder controlarlos.

Por medio de las evaluaciones externas e internas realizadas a la empresa La Magdalena S.A.S se encuentra la oportunidad de agregar valor a los procesos productivos, a través de los sistemas de monta dirigida (inseminación artificial) para mejorar el rendimiento de los animales, además, otra oportunidad hallada fue la de optimizar el manejo de praderas mediante un pastoreo intensivo rotacional en el que se logre implementar más potreros por hectárea y de esta forma se aumente la producción de leche y se disminuyan los costos de producción.

Finalmente se recomienda implementar en La Magdalena S.A.S esta Planeación Estratégica propuesta con el propósito de hacer uso de esta herramienta administrativa tan importante para alcanzar el éxito ya que en este momento no están muy claros sus objetivos a alcanzar.

7. CONCLUSIONES

En el transcurso de este trabajo de grado se pudo establecer la importancia del plan estratégico para una empresa ganadera, ya que este, permite moldear el futuro a largo plazo, teniendo en cuenta factores como el mercado internacional, la variación de los intereses anuales, los tratados de libre comercio, entre otros factores que resulte imprescindible el diseño de estos planes periódicamente, con el fin de anticiparse a las situaciones que puedan influir de manera positiva o negativa en el negocio.

La Magdalena S.A.S encuentra en esta planeación y diseño de indicadores de gestión unas herramientas importantes que les permitirán evaluar, analizar, controlar y actuar de manera oportuna ante cualquier situación. Esta empresa espera implementar un buen proceso de gestión y garantizar que todos los procesos propios de la organización (desde el administrativo hasta la producción), no se quedaran sin planearse, hacerse, verificarse y controlarse (mejorarse).

Se detectaron varios factores críticos en las evaluaciones internas y externas que nunca se tuvieron en cuenta, es el caso del mercado internacional (tratados de libre comercio) y el costo de producir un litro de leche que debe mejorarse. A partir de esto la empresa tomará estos hallazgos y los transformará a su favor.

Además de los factores críticos detectados, se pudo definir cuál era la ventaja competitiva que tenía La Magdalena frente a las demás empresas del sector y que al encontrarla se llegó a la conclusión de que en el año los ingresos podrían aumentar hasta \$17.612.480 como se especificó en las recomendaciones.

La Magdalena S.A.S entendió que cualquier organización gira en torno a su misión, visión y políticas. A través de la estipulación de unas estrategias y un buen cuadro de mando integral se puede evaluar el presente y a través de la planeación estratégica se visiona lo que quiere llegar a ser en un futuro, por lo tanto, resulta necesario declarar unos objetivos claros, precisos, que finalmente son

los que llevarán a la empresa a cumplir con los propósitos definidos en la misión y visión.

Finalmente, se concluye que los puntos más críticos a mejorar en la empresa La Magdalena son:

- ✓ Deficiente gestión y administración estratégica
- ✓ Baja frecuencia en la toma de decisión. Además no se toma correctamente.
- ✓ No se hace un manejo adecuado de los recursos económicos ya que no se tiene una cuenta exclusiva para la empresa y las utilidades en un gran porcentaje lo toman los propietarios.
- ✓ Hay un deficiente nivel tecnológico que perjudicará a la empresa notablemente en un corto plazo debido a los tratados de libre comercio. Por lo anterior se recomienda optimizar al máximo los costos de producción.

Se hace un mal uso del recurso agua. Es importante que se tengan en cuenta las políticas de la empresa y se cumplan en todo momento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y REVISTAS

Acosta, A. (12 de Agosto de 2013). Los TLC: trampolín o cadalso. Contexto Ganadero, pág. 1.

Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y estrategia (Fundamentos, Modelo y Software de Planeación)*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.

Arango, L. (2 de marzo de 2010). El sector agropecuario desde 1810. portafolio.co, pág. 1.

BPR Benchmark. (2010). *Reporte sectorial Sector Agropecuario Básico*. Colombia: BPR Benchmark.

Calva, A. (2001). *Medición de la creación de valor económico en la empresa*. México: Acus Consultores, S.C.

Canudas, E. (2000). El pastoreo rotacional intensivo para la sostenibilidad de la ganadería del trópico. *Artecnicos*, 6.

Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México: Thomson.

David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Dávila, O., Ramírez, E., Rodríguez, M., Gómez, R., & Barrios, C. (2005). El manejo del Potrero. En O. Dávila, E. Ramírez, M. Rodríguez, R. Gómez, & C. Barrios, *Serie cuaderno del campo* (pág. 18). Enmente.

De Gea, Ginés. (2004). *LA CABRA CRIOLLA DE LAS SIERRAS DE LOS COMECHINGONES*. Córdoba: U.N.R.C.

De Luca, L. (2006). *La vaca seca, importancia en el período de transición en la salud post-parto de las vacas de alta producción*. Argentina: Producción animal.

Echarri, A., Pendás, Á., & De Quintana, A. (2002). *Joint Venture*. Madrid: Fundación Confemetal.

Fedegán & Sena. (2002). Fundamentos de administración y gerencia. En U. N. Colombia, *Capacitación en Gestión para empresarios Ganaderos* (pág. 138). Bogotá: Fedegán.

Fedegán. (2006). *Plan estratégico de la ganadería colombiana 2019*. Bogotá: Fedegán-FNG.

Fedegán. (2006a). *La ganadería colombiana y las cadenas lácteas y cárnicas. Cifras de referencia PEGA 2019*. Bogotá: Fedegán.

Fedegán. (2006b). *Planeación estratégica de Empresas Ganaderas*. Bogotá:

- Federación Colombiana de Ganaderos -Fedegán.
- Fedegán. (2006c). *Plan estrategico de la ganaderia colombiana 2019*. Bogotá: Fedegán-FNG.
- Fedegán. (2011). *La ganadería colombiana y las cadenas lácteas y cárnicas. Cifras de referencia PEGA 2019*. Bogotá : Fedegán .
- Fedegan. (2012). La función de planeación. *Gestión de empresas ganaderas*, 10.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Gómez, J., & Rueda, R. (2011). *Productividad del Sector Ganadero Bovino en Colombia Durante los Años 2000-2009*. Bogotá: Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario.
- Guerra, G. (2002, citado en Drucker, 1995). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José, Guerra, Guillermo: IICA.
- Hernández, C. (2007). *Análisis administrativo: Técnicas y Métodos*. San Jose, Costa Rica: EUNED.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Casos*. México: Cengage Learning Editores.
- Hutjens, M. (2003). *Guía de Alimentación*. Hoard's Dairyman Book.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Nivel, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso. Prólogo de Robert S. Kaplan. Maximizar los resultados*. Barcelona: Gestion 2000 S.A.
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (2004). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral (Performance Drivers)*. Colombia: editorial planeta.
- Organización de las naciones unidas para la agricultura. (2012). *Perspectivas alimentarias*. Roma: FAO.
- Peña, M. E., Urdaneta, F., & Casanova, Á. (2010). Aproximación al concepto de planificación estratégica agropecuaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 273-293.
- Peréz, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Sabés, F., & Verón, J. J. (2008). *La gestión de la información en la administración local*. Sevilla: Comunicación social.
- Tatis, R. (2007). Días abiertos y dinero que no ingresa. *Carta Fedegán No. 98*, 1.
- Téllez, G., & Cubillos, A. (2006). *Planeación estratégica de empresas ganaderas. Módulo 4*. Bogotá: Fedegán.
- Téllez, G., Moreno, F., Montenegro, j., & Cubillos, A. (2002). *Fundamentos de administración y gerencia. Módulo 2*. Bogotá: Fedegán.
- Uribe, C. P., Fonseca, S. L., Bernal, G. E., Contreras, C. A., & Castellanos, O. F. (2011). *Sembrando innovación para la competitividad del sector agropecuario Colombiano*. Bogotá: Ministerio de Agricultura y desarrollo rural.

REFERENCIAS VIRTUALES

- agritacna. (2004). *Glosario pecuario*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013 , de <http://www.agritacna.gob.pe/informacion/anuario2004/cap3.22.pdf>

- Agronet. (2006). *Biblioteca digital de agronet*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de http://www.agronet.gov.co/www/docs_si2/20061024153945_Castracion%20de%20ganado%20bovino.pdf
- Arango, L. (2 de Marzo de 2010). *Portafolio*. Recuperado el 2 de Mayo de 2013, de El sector agropecuario desde 1810: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7333271>
- Banco de la República. (2000). *Actividad Cultural del Banco de la República*. Recuperado el Junio de 9 de 2013, de Biblioteca Luis Angel Arango: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>
- Contexto Ganadero. (24 de Julio de 2013). Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de <http://contextoganadero.com/regiones/entrada-en-vigencia-del-tlc-con-ue-inquieta-al-gremio-ganadero>
- Contexto Ganadero. (Agosto de 2013). Precio litro de leche pagado en finca. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de Indicadores: <http://contextoganadero.com/>
- Contexto Ganadero. (1 de Agosto de 2013a). Comienza el TLC con la UE, ¿será la quiebra ganadera? Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de <http://contextoganadero.com/economia/comienza-el-tlc-con-la-ue-sera-la-quiebra-ganadera>
- Cuero, J., Espinosa, A., Guevara, M., Montoya, K., Orozco, L., & Ortiz, Y. (2007). Universidad Nacional de Colombia. Sede Palmira. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20TRABAJO%20SOCIAL/04/planificacion%20estrategica/conten_2.pdf
- FAO. (2007). *Glosario*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1564s/a1564s05.pdf>
- Fedegán. (2003). Recuperado el 2 de Mayo de 2013, de Manual práctico del ganadero: http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/PAGE/FNG_PORTLETS/PUBLICACIONES/MANUALGANADERO/CAP%20TULO%201.PDF
- García, S. (12 de Abril de 2013). Informe especial: carne de res, cerdo o pollo, ¿qué prefieren los colombianos? Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de Contexto Ganadero: <http://contextoganadero.com/economia/informe-especial-carne-de-res-cerdo-o-pollo-que-prefieren-los-colombianos>
- Gómez, L. (16 de Agosto de 2013). Informe especial: Colombia, uno de los países con insumos más costosos. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de Contexto Ganadero: <http://contextoganadero.com/economia/informe-especial-colombia-uno-de-los-paises-con-insumos-mas-costosos>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2011). *Políticas y programas misionales*. Recuperado el 11 de Junio de 2013, de http://www.minagricultura.gov.co/02componentes/06com_03b_jcr.aspx
- Nestlé. (2004). *Historia de Nestlé*. Recuperado el 9 de Mayo de 2013, de <http://corporativa.nestle.com.co/aboutus/historia>
- Rodríguez, R. (3 de Julio de 2012). *Observatorio iberoamericano*. Recuperado el 2 de Mayo de 2013, de El diseño de cuadro de mando integral en empresas agrarias:

http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_1/Ricardo_Rodriguez_Gonz%C3%A1lez.pdf

SAGARPA. (Septiembre de 2007). *Secretaría de agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de Glosario Pecuario: <http://www.oeidrus-sonora.gob.mx/documentos/Pecuario/Glosario%20de%20terminos%20pecuarios.pdf>

San Miguel, A. (2003). *Apuntes de pastoreo*. Recuperado el 9 de Mayo de 2013, de http://www2.montes.upm.es/Dptos/DptoSilvopascicultura/SanMiguel/APUNTES_PRESENTACIONES/PASCICULTURA%20Y%20SAF/APUNTES%20PASTOREO.pdf

UCO. (2004). *Universidad de Córdoba*. Recuperado el 10 de Junio de 2013, de Producción Animal y Gestión de Empresas: <http://www.uco.es/organiza/departamentos/prod-animal/economia/aula/>

- **ANEXO E. ANTEPROYECTO**



Escuela de Ingenierías

ANTEPROYECTO DE GRADO

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO E INDICADORES DE GESTION AL 2014 PARA
LA EMPRESA GANADERA “LA MAGDALENA”**

MARÍA ANGÉLICA CABALLERO BUELVAS

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

2012

TABLA PRELIMINAR DE CONTENIDOS

GLOSARIO

RESUMEN

CAPITULO 1. INTRODUCCION

CAPITULO 2. Caracterización de la empresa

CAPITULO 3. Direccionamiento estratégico de la empresa

CAPITULO 4. Diseño del plan estratégico

CAPITULO 5. Diseño de Sistema de indicadores de gestión

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

CITAS

BIBLIOGRAFIA

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO E INDICADORES DE GESTION AL 2014 PARA LA EMPRESA GANADERA “LA MAGDALENA”

JUSTIFICACION Y BENEFICIOS

La empresa ganadera La Magdalena, ha mostrado un crecimiento importante en sus procesos productivos, este crecimiento reta de alguna manera a la empresa a continuar creciendo en todos los aspectos, para esto, se plantea la necesidad de hacer un plan estratégico ya que actualmente no cuenta con un esquema gerencial empresarial bien estructurado donde finalmente se puedan evaluar los indicadores de gestión.

Es relevante considerar que los avances logrados a lo largo de un año sin una debida planeación han sido pocos, esto se debe al manejo cultural que el gerente de La Magdalena le ha dado a la empresa valoradas en miles de millones de pesos, se puede explicar el manejo cultural como un estudio empírico basado simplemente en la observación del manejo tecnológico y productivo de otros hatos en la región, sin tener en cuenta aspectos de gran importancia como el talento humano, la gestión de la tecnología y mucho más importante una debida planeación y medición de los indicadores de gestión desde las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento).

Finalmente se busca que el Gerente-ganadero, entienda la importancia que tiene este proyecto para su empresa, y que a su vez, se concientice del deber que tiene

como empresario, ejecutar y controlar en lo posible las estrategias relacionadas en la planeación estratégica. Un factor indirecto pero clave del éxito en la gestión empresarial ganadera es buscar y/o gestionar por medio de empresas nacionales y multinacionales que dependen de los productos que las empresas ganaderas generan, alianzas estratégicas que faciliten de alguna manera el cumplimiento total de las estrategias.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico al 2014 e indicadores de gestión para la empresa ganadera doble propósito LA MAGDALENA

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Hacer un diagnóstico de la empresa
- b) Plantear un direccionamiento estratégico de la empresa ganadera
- c) Formular las estrategias adecuadas y Diseñar plan estratégico para la empresa
- d) Diseñar un sistema de evaluación por medio de indicadores de gestión

ALCANCES

El resultado de este proyecto mostrará el diseño del plan estratégico prospectado al 2014 y el diseño de los indicadores de gestión desde las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para la empresa LA MAGDALENA

DESCRIPCIÓN

Este proyecto consiste en diseñar el plan estratégico al 2014 a una empresa ganadera de actividad productiva doble propósito (leche y ternero) y clasificado en el sistema de producción ganadera extensiva mejorada, esta empresa se encuentra ubicada en la zona rural del municipio de Codazzi, departamento del Cesar.

A partir de una caracterización previa de los factores que actualmente afectan la organización (internos y externos), se pretende dar un direccionamiento estratégico y obtener un mayor beneficio de la información de dicha empresa.

Actualmente esta no cuenta con una estructura organizacional adecuada ni con planes a largo plazo, sin embargo lleva más de un año en el mercado y actualmente sus ingresos por ventas ascienden aproximadamente a 260 millones de pesos al 2012.

Esta situación hace imperativa la construcción y aplicación de un plan estratégico para los próximos dos años que guíe al empresario ganadero a una correcta asignación de los recursos que están disponibles, de tal manera que se puedan aprovechar estratégicamente, buscando finalmente mejorar el sistema de producción ganadero que está manejando y que implícitamente una mejoría en el sistema se vea reflejado en un mayor beneficio económico para la empresa.

PRESUPUESTO Y RECURSOS NECESARIOS

RECURSO	Participación (miles de pesos)				Implica desembolso	
	Estudiante	UPB	Externo	Donación	Si (Nuevo)	No (Existente)
Bibliografía	250					No
Papelería	100				Si	
Telecomunicaciones	150				Si	
Equipos	150				Si	
Transporte	600				si	
Trabajo Estudiante 3500 \$/h	1704,5					No
Trabajo Director 30000\$/h		960				No
Trabajo Asesor 30000\$/h	960					No
SUBTOTAL	3914,5	960				
Imprevistos (10%)	391,45	96,0				
TOTAL	4305,95	1056,0				
GRAN TOTAL	5361,950					

FINANCIACION

Fuentes de financiación	Ítem	Aporte en efectivo	Aporte en especie	Total por fuente de financiación
UPB	Director		\$ 1'056.000	\$ 1'056.000
Estudiante	Bibliografía, Papelería, Telecomunicaciones, Equipos, Transporte, Trabajo estudiante, Trabajo Asesor	\$1'100.000	\$ 3'205.950	\$ 4'305.950
Total del proyecto		\$1'100.000	\$ 5'669.950	\$ 5'361.950

CRONOGRAMA

[illegible]

8	Diseño Plan Estratégico																60
9	Diseño de indicadores de gestión para la empresa																45
10	Formato estándar básico para la evaluación y seguimiento de los indicadores de la empresa																45
11	Entrega final del proyecto																2
Total Proyecto																	487
Número de Estudiantes																	1
Total por estudiante																	487

BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

Arango, L. (2 de marzo de 2010). El sector agropecuario desde 1810. *portafolio.co*,
pág. 1.

BPR Benchmark. (2010). *Reporte sectorial Sector Agropecuario Básico*. Colombia:
BPR Benchmark.

Calva, A. (2001). *Medición de la creación de valor económico en la empresa*.
México: Acus Consultores, S.C.

Fedegán & Sena. (2002). Fundamentos de administración y gerencia. En U. N.
Colombia, *Capacitación en Gestión para empresarios Ganaderos* (pág.
138). Bogotá: Fedegán.

Fedegán. (2006a). *Plan estrategico de la ganaderia colombiana 2019*. Bogotá:
Fedegán-FNG.

Fedegán. (2011). *La ganadería colombiana y las cadenas lácteas y cárnicas*.
Cifras de referencia PEGA 2019. Bogotá : Fedegán .

- Peña, M. E., Urdaneta, F., & Casanova, Á. (2010). Aproximación al concepto de planificación estratégica agropecuaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 273-293.
- Téllez, G., & Cubillos, A. (2006). *Planeación estratégica de empresas ganaderas. Módulo 4*. Bogotá: Fedegán.
- Téllez, G., Moreno, F., Montenegro, j., & Cubillos, A. (2002). *Fundamentos de administración y gerencia. Módulo 2*. Bogotá: Fedegán.
- Uribe, C. P., Fonseca, S. L., Bernal, G. E., Contreras, C. A., & Castellanos, O. F. (2011). *Sembrando innovación para la competitividad del sector agropecuario Colombiano*. Bogotá: Ministerio de Agricultura y desarrollo rural.