

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE COMERCAMPO

CARLOS HOLMES VARELA MARMOLEJO

GUILLERMO ANCIZAR MUÑOZ CERON

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE MÁGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATEGICA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

JUAN CARLOS AMEZQUITA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, MAYO DE 2013

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN.	8
2. Planteamiento del problema.	9
2.1 Justificación del trabajo.	10
2.2 Objetivos	11
2.2.1 Objetivo General	11
2.2.2 Objetivos específicos	11
3. Referentes teóricos.	12
3.1 Concepto de estrategia	12
3.2 Planeación estratégica	13
3.3 Análisis Externo	16
3.4 Análisis Interno	17
3.5 Sistema de Control de la Gestión	17
4. Propuesta de solución e implementación.	19
4.1 Descripción del modelo de planeación estratégica a implementar.	19
4.1.1 Filosofía organizacional.	20

4.1.2 Análisis interno y externo.	21
4.1.3 Definición del Mapa Estratégico	22
4.1.4 Definición del Tablero de Control.	22
4.1.5 Definición del Plan Estratégico	23
5. Resultados de la implementación de la Propuesta definida.	23
5.1 Filosofía organizacional actualizada.	23
5.2 Resultados del análisis interno y externo realizado.	24
5.2.1 Oportunidades	25
5.2.2 Amenazas	26
5.2.3 Fortalezas	27
5.2.4 Debilidades	28
5.3 Objetivos	29
5.3.1 Formulación de Objetivos	29
5.3.2 Priorización de Objetivos	30
5.4 Mapa Estratégico definido	31
5.5 Tablero de control	33
5.6 Plan Estratégico.	34
6. Conclusiones y Recomendaciones.	35
6.1 Conclusiones	35
6.2 Recomendaciones	36
Bibliografía	37
Anexos	39

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Formulación de objetivos.

Tabla 2. Priorización de Objetivos.

Tabla 3. Tablero de control

Tabla 4. Plan Estratégico

LISTA FIGURAS

Figura 1. Modelo de mapa estratégico.

RESUMEN

Las empresas pequeñas de origen campesino se enfrentan permanentemente a diferentes retos, entre los que está el lograr alcanzar un nivel de organización que les posibilite sobrevivir en el mercado. Esto puede dificultarse a medida que las empresas crecen o que el mercado cambia, dejándolas atrás al no haber previsto las amenazas o al haber desaprovechado las oportunidades que se presentan. La presente tesis es un esfuerzo por aplicar los conocimientos adquiridos en el programa de maestría en administración, con el fin de elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa COMERCAMPO, incorporando las teorías sobre planeación estratégica empresarial en el desarrollo rural campesino, permitiendo a las pequeñas empresas campesinas elevar el nivel de capacidades propias de una empresa, con el fin de formalizar y alinear sus acciones, con la visión definida.

Teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos (Kaplan & Norton, 2000), de analizar las fuerzas competitivas (Porter, 1995), se examina la estructura de la empresa de origen campesino llamada COMERCAMPO, que como otras pequeñas empresas han logrado buenos resultados en años anteriores de la mano de sus propietarios, asociación de segundo nivel AGROCAUCA, pero que al momento de realizar este trabajo atraviesa por momentos difíciles desde lo financiero y lo comercial. Se pretende entonces concretar el direccionamiento estratégico de la comercializadora de frutas y verduras COMERCAMPO, diseñado para aquellas empresas que deseen adoptar formas de mejorar sus competencias, teniendo como punto central, su visión hacia el futuro, reconociendo además que tiene fortalezas, pero también como cualquier ente dinámico aspectos por mejorar, todo esto para

dotar a la empresa Comercampo de herramientas que le permitan enfrentar la incertidumbre que genera el cambiante entorno competitivo.

PALABRAS CLAVES

Direccionamiento, mapa estratégico, plan estratégico.

ABSTRACT

Small companies of peasant origin permanently faced different challenges, among which is the achieve a level of organization that enable them to survive in the market. This can be difficult as companies grow or market changes, leaving behind not having foreseen threats or having wasted the opportunities presented. This thesis is an effort to apply the knowledge gained in the MBA program in order to develop the strategic direction of the company COMERCAMPO incorporating theories of strategic business planning in the rural peasant development, allowing small businesses farmers raise a company's own capabilities, in order to formalize and align their actions with defined vision.

Given the strategic (Kaplan & Norton, 2000), to analyze the competitive forces (Porter, 1995), discusses the company structure of peasant origin named COMERCAMPO, like other small businesses that have been successful in previous years the hand of their owners, association AGROCAUCA second level, but at the time of this work is going through difficult times since the financial and commercial. It then aims to realize the strategic direction of the marketing of fruits and vegetables COMERCAMPO, designed for companies wishing to adopt ways to improve their skills, with the central point, his vision for the future, while recognizing that have strengths, but also any aspects to improve dynamic entity, all to provide the company COMERCAMPO of tools to deal with the

uncertainty created by the changing competitive environment.

KEYWORDS

Addressing, strategy map, strategic plan.

1. INTRODUCCIÓN.

COMERCAMPO es una Empresa de origen campesino que fue fundada por la Asociación de Agricultores del Norte del Cauca - AGROCAUCA desde hace 2 años, tiene su sede en el municipio de Puerto Tejada departamento del Cauca, ubicado a 20 km de Santiago de Cali. Su objeto es la comercialización de productos agrícolas provenientes especialmente de las 19 organizaciones campesinas de primer nivel agremiadas en AGROCAUCA.

AGROCAUCA es una organización de segundo nivel, que nace en el año 2003, con el apoyo de VallenPaz, para facilitar la producción y comercialización de los productos agrícolas, de las 19 asociaciones de pequeños productores campesinos de la región norte del departamento del Cauca.

COMERCAMPO Para lograr su misión se enfoca en ser el enlace entre los productores asociados y los distribuidores, bajo los parámetros del comercio justo.

En los análisis realizados por la Junta Directiva de AGROCAUCA ha quedado en evidencia la falta de direccionamiento estratégico de COMERCAMPO, siendo una de las razones de la falta de coherencia de sus acciones actuales y su proyección futura.

Por esto se decide que una de las acciones más importantes a realizar para COMERCAMPO es el direccionamiento estratégico, que permitiría a la empresa focalizar sus acciones hacia un futuro deseable.

Así las cosas, se realiza un proceso de planeación estratégica como base para el trabajo de grado de maestría en administración de empresas que cursan los autores del presente trabajo en la universidad ICESI.

Para realizar esta labor se acuerdan reuniones periódicas con la junta directiva de AGROCAUCA con el propósito de desarrollar la planeación estratégica de COMERCAMPO.

2. Planteamiento del problema.

En los análisis realizados por la Junta Directiva de AGROCAUCA ha quedado en evidencia la falta de direccionamiento estratégico de la Empresa COMERCAMPO, lo que ha ocasionado falta de coherencia de sus acciones actuales y su proyección futura, originando una disminución en la capacidad de la Empresa para el cumplimiento de su objeto.

La empresa no tiene claros los indicadores de desempeño, lo que trae como consecuencia falta de control sobre los procesos de la Empresa.

Otra consecuencia de la ausencia de direccionamiento estratégico, es que COMERCAMPO no va a tener la capacidad de diferenciarse frente a la competencia, lo que la llevara a inevitables guerras de precios y bajos niveles de rentabilidad que ponen en riesgo su permanencia en el mercado.

COMERCAMPO no tiene un análisis de sus debilidades y potencialidades, así como sus oportunidades y amenazas, lo que la convierte en una Empresa ineficiente para responder a las demandas de sus grupos de interés.

En términos generales, COMERCAMPO carece de un Plan que integre sus principales metas y establezca una secuencia coherente para realizar las diversas acciones.

2.1 Justificación del trabajo.

La razón general para plantear el desarrollo de este trabajo es la evidencia de que las empresas que no tengan direccionamiento estratégico sean grandes o pequeñas, son muy vulnerables a tener dificultades o/y desaparecer en el corto o mediano plazo, debido a la competencia cada vez más fuerte, proveniente de muchos lugares del mundo.

Así las cosas, el direccionamiento estratégico es la base que aglutina y da coherencia a todas las actividades que se realizan en la organización (Porter, 1995). Como se puntualizó en la descripción del problema, la falta de direccionamiento estratégico en la empresa COMERCAMPO hace que la organización no tenga claridad sobre el que hacer en el día a día y hacia donde proyectarse en el futuro.

Por lo tanto, al definir a través de la construcción del direccionamiento estratégico el alcance del negocio que la empresa se propone lograr, se presentan una serie de actividades que permitirán a la empresa agrupar de forma coherente sus procesos para cumplir con su objeto, crecer y adquirir mayor competitividad frente a los rivales, lo que permitirá consolidarla como empresa reconocida en el sector que opera.

En este orden de ideas, el direccionamiento estratégico le va a permitir a COMERCAMPO diferenciarse frente a la competencia, debido a que una de las razones esenciales por la que se realiza la planeación estratégica, es elegir una posición única y valiosa a través de análisis de la situación interna y externa de la empresa, con el propósito de crear procesos difíciles de imitar por los competidores.

También, a través del direccionamiento estratégico COMERCAMPO desarrollará la capacidad de anticipar acciones y así incrementar la probabilidad de adelantarse a la competencia con gestiones acertadas.

En general, a través de la construcción del direccionamiento estratégico, se busca crear un plan que integre las principales metas y políticas de COMERCAMPO, y establezca una secuencia coherente de las acciones a realizar en la parte operativa, táctica y estratégica, que le garanticen a la empresa, entre otras, rentabilidad y crecimiento.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa COMERCAMPO.

2.2.2 Objetivos específicos

- Construir la filosofía organizacional de la Empresa.
- Realizar el Análisis interno y externo de la empresa COMERCAMPO.
- Definir el Mapa Estratégico para la empresa COMERCAMPO.
- Construir el Tablero de Control para la empresa COMERCAMPO.
- Definir el Plan Estratégico para empresa COMERCAMPO.

3. Referentes teóricos.

A continuación se realiza un compendio de las teorías en las que se sustenta el presente trabajo. Se abordan los autores que tienen mayor pertinencia para el trabajo en mención, y que además tienen un gran reconocimiento académico y científico.

3.1 Concepto de estrategia

Según Chandler (1962), la estrategia determina los objetivos y planes a largo plazo, junto con las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograrlo. Porter (1995), también destaca la importancia de la estrategia al plantear que las empresas que no tengan una estrategia sean grandes o pequeñas, son muy vulnerables; y serán derribadas por los vientos de la competencia en el corto o mediano plazo. Además, sostiene que la estrategia no consiste en ser el mejor en lo que se hace, sino en ser diferente. Por tal motivo, la esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en sistemas de actividades difíciles de imitar para la competencia. Porter (1995) destaca también que la estrategia debe ser entendida por todos los niveles de la organización, con el propósito de alinear las actividades que realizan las personas dentro de la organización.

Para Drucker (1993), la estrategia de la organización se debe direccionar a dar respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?. También hace referencia a las estrategias que permitan aprovechar los cambios rápidos y volverlos oportunidades y acciones productivas y rentables que contribuyan positivamente a la sociedad, la economía y al individuo. Además, indica que la estrategia requiere que los gerentes analicen su

situación presente y que la cambien en caso de ser necesario, es necesario identificar que recursos tiene la empresa y cuales debería tener.

Drucker (1993), plantea además que la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. Se elabora antes de las acciones en las que se aplicará y se desarrolla de manera consciente y con un propósito determinado.

3.2 Planeación estratégica

De acuerdo con Stoner y Wankel (1995), planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de la organización, determinando las políticas y programas requeridos para alcanzar los objetivos específicos que conducirán hacia el logro de las metas a través de establecer los métodos necesarios para garantizar que las políticas y programas estratégicos se ejecuten.

Drucker (1993) considera la planeación estratégica como el futuro de las decisiones actuales. Es pensar analíticamente y dedicar recursos para la acción. Es el proceso continuo de tomar sistemáticamente decisiones empresariales en el presente, con el mayor conocimiento posible de sus alcances futuros, organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones y medir los resultados de las mismas, comparándolos con las expectativas, mediante una organizada y sistemática retroalimentación.

Misión

De acuerdo con Thompson y Strickland (2001), lo que una empresa trata de hacer en la actualidad por sus clientes se califica como la misión. Una exposición de la misma es útil

para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.

Para Franklin (2009), “la misión sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible” pag. 102.

Según Muñiz (2012), la misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Además, proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la compañía, quienes son sus clientes y con quien está compitiendo.

Visión

Para Fleitman (2000), “en el mundo empresarial la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. De acuerdo con Senge (1990), “una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.”

Según Paredes (1996), la visión debe ser amplia, detallada, positiva, alentadora, realista en lo posible, proyectar sueños y esperanzas, incorporar valores e intereses comunes y debe ser difundida interna y externamente.

En términos generales, los autores tienen elementos comunes para definir la Visión, entre los cuales se destacan: que es un camino a largo plazo; orienta las decisiones de la

organización; debe ser inspiradora y ambiciosa; los colaboradores deben conocer e involucrarse con la visión de futuro de la organización.

Objetivos estratégicos

Fajardo (2008), afirma que los objetivos estratégicos responden a las preguntas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuándo se debe lograr? ¿Cómo se sabrá si se ha logrado? Estos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, con límites de tiempo, inspiradores, flexibles, conocidos, entendidos y aceptados por todos, coherentes con la misión y visión de la compañía, y preferiblemente que su formulación se derive de un proceso participativo de los colaboradores de la organización.

Valores

Guevara (2005), El objetivo básico para la definición de los valores corporativos es el disponer de un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización, que construya la identidad de la empresa, la ciudadanía empresarial. Estos valores se definen de acuerdo con su razón de ser (naturaleza), su propósito (objetivos) y su futuro (visión).

Los valores corporativos son la respuesta a la pregunta ¿en qué creemos y cómo somos?. Definen el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la Organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Son los cimientos para las relaciones interpersonales de los colaboradores, para que puedan vivir armoniosamente en comunidad, al regular la conducta de los individuos en busca del bienestar colectivo de la compañía.

3.3 Análisis Externo

Fuerzas Competitivas: Johnson, Scholes y Whittington (2010), describen el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1995) como un elemento indispensable en el análisis e implementación de una estrategia competitiva. De acuerdo con estos autores, el modelo de las cinco fuerzas proporciona un valioso punto de partida para en el análisis estratégico. Además de valorar el atractivo de un sector, las cinco fuerzas ayudan a establecer una agenda para la acción sobre los distintos puntos de atención que identifica. De acuerdo con Johnson et al (2010), los factores que se deben analizar en el análisis estratégico son las que se describen a continuación:

La amenaza de entrada. Lo fácil o difícil que es entrar en la industria influye sobre el grado de competencia. Y depende de los siguientes aspectos: escala y experiencia, acceso a canales de proveedores o canales de distribución, Respuesta esperada, Legislación y acción gubernamental y Diferenciación.

Amenaza de sustituto. Los sustitutos son productos o servicios que ofrecen un beneficio similar a los productos o servicios de una industria pero mediante un proceso diferente.

Poder De Los Compradores. En ocasiones los clientes cuentan con un poder de negociación tal que sus proveedores son muy presionados, de manera que obtienen muy poco beneficio. El poder de compra es mayor cuando prevalezca alguna de las siguientes condiciones: Compradores concentrados, Bajos costes de cambio, amenaza competitiva del comprador.

Poder de los Proveedores. Los proveedores son fuentes de abastecimiento y diferenciación. Los factores que incrementan el poder de negociación de los proveedores es el inverso que el poder de negociación de los compradores. Así las cosas, el poder de

negociación es alto cuando existen: proveedores concentrados, altos costes de intercambio, amenaza competitiva de un proveedor.

Rivalidad Competitiva. Los siguientes factores afectan el grado de rivalidad competitiva en una industria o sector: Equilibrio entre competidores, tasa de crecimiento de la industria, Altos costes fijos, elevadas barreras de salida y Baja diferenciación.

3.4 Análisis Interno

Figueroa (2003), define como ambiente interno todo lo que se encuentra al interior de la organización y que es importante para el desarrollo de sus actividades. Está constituido por los recursos y las capacidades. Los recursos son financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales. Las capacidades son las reglas, las rutinas, los procesos, las estructuras, los sistemas, los procedimientos, los valores y las normas. De acuerdo con Figueroa (2003), el análisis interno se realiza con el fin de determinar fortalezas y debilidades de la empresa en cuanto a la percepción de los consumidores, los activos, el personal, la estructura interna y de mercado, la calidad del producto y la disponibilidad de recursos de capital. La finalidad del análisis interno radica en encontrar las fuentes de ventaja competitiva de la compañía para aprovechar las fortalezas, aumentar la rentabilidad y eliminar las debilidades.

3.5 Sistema de Control de la Gestión

Kaplan y Norton (2000) crean la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Score Card (BSC), para monitorear los objetivos estratégicos mediante el seguimiento y control de ciertos indicadores de tipo financiero y no financiero, que le ayuden a la alta

gerencia a concentrarse en aquello que es más importante. La premisa que fundamenta lo anterior, es que lo que no se puede medir no se puede administrar, lo que no se administrar es un caos.

Según Kaplan y Norton, (2000) el BSC debe reflejar la historia de la estrategia de una empresa y debe identificar de forma explícita la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados. Cada uno de los indicadores seleccionados para un CMI debe formar parte de una cadena de relaciones causa- efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización". **Perspectiva Financiera.** Los objetivos financieros deben estar alineados con la estrategia de la empresa. **Perspectiva Clientes.** Aquí se tiene en cuenta cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué los clientes pagan por los productos y servicios ofrecidos por la organización. **Perspectiva Procesos Internos.** Los objetivos planteados en esta perspectiva, obedecen a la pregunta ¿para satisfacer a los clientes, en qué procesos debemos ser excelentes? **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.** En esta perspectiva se consideran los objetivos para mantener y desarrollar el knowhow para tener una oferta de valor interesante para el mercado. Obedecen a la pregunta ¿para lograr la visión, como aprenderá y mejorará la compañía?. Así las cosas, para realizar el direccionamiento estratégico de COMERCAMPO es necesario identificar y analizar algunos factores importantes del macroentorno, identificar las fuerzas competitivas presentes en el entorno de la empresa y conocer los recursos y capacidades que la organización posee para desplegar una estrategia competitiva. En este orden de ideas, la metodología a emplear para realizar el direccionamiento estratégico se basará, en los conceptos expresados en el marco teórico considerado en precedencia.

4. Propuesta de solución e implementación (Metodología).

A continuación se relacionan las diferentes herramientas utilizadas para Elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa COMERCAMPO, cabe destacar que nos apoyamos en los elementos aportados por las teorías expuestas en la revisión bibliográfica.

4.1 Descripción del modelo de planeación estratégica a implementar.

En un primer encuentro, se trabajó en la filosofía organizacional de COMERCAMPO, el propósito fue concretar la filosofía de la organización acorde con su proyección. Luego, se realizó un análisis de los factores externos que actúan en la Organización, para ello se tuvo como base el modelo de las cinco fuerzas de Porter. También se hizo un análisis detallado de las oportunidades y amenazas que tiene la Empresa. Así mismo, se desarrollo el análisis interno de la Empresa. Este análisis busco identificar las fortalezas y debilidades que en las diferentes áreas funcionales tiene COMERCAMPO. Este análisis permitió obtener una radiografía de aquellas áreas y procesos que representan para la Empresa fortalezas destacadas o por el contrario debilidades importantes en las que hay que actuar. Teniendo como insumo el trabajo descrito en pretendencia, se construyeron los objetivos estratégicos que debe tener la organización. Como la escogencia de los objetivos a trabajar es un punto crítico, se utilizó una herramienta para realizar la priorización adecuada, por lo que se evaluó cada objetivo por la relevancia estratégica. Al tener los objetivos priorizados, el siguiente paso fue la construcción del mapa estratégico el cual relaciona las diferentes áreas y los procesos que en cada una de ellas intervienen con el propósito de que la empresa logre de forma óptima su quehacer misional y visional. Con el propósito de dotar a la empresa de

los elementos de vigilancia necesarios se construyó al tablero de control, con el fin de definir cómo se van a medir los resultados y los responsables de ellos. Finalmente, se definió el plan estratégico para COMERCAMPO, donde además de los objetivos estratégicos y las estrategias a ejecutar, quedan claramente definidas las acciones, el plazo para realizarlas, el responsable y su financiación.

4.1.1 Filosofía organizacional.

Para la definición de la filosofía organizacional, en el caso de la **misión** se utilizaron los preceptos de Muñiz (2012), formulando las siguientes preguntas al auditorio:

Preguntas	Propósito
¿Qué función desempeña la Organización?	Definir las necesidades que la Organización trata de satisfacer.
¿Para quién desempeña esta función la Organización?	Clarificar a quien va dirigida la función de la Organización y sus características.
¿Para qué desempeña esta función?	Definir cuál es la razón por la cual se está desempeñando esta función, permitiendo tener claro hacia dónde apuntan sus esfuerzos.
¿Cómo la Organización da cumplimiento a esta función?	Identificar la manera en que la Organización trata de lograr las metas propuestas.
¿Por qué existe la Organización?	Definir lo que hace la organización en un contexto social y proporcionar un enfoque más significativo.

Para el caso de la **visión** se aplicaron los conceptos expuestos por Paredes (1996), de acuerdo con los cuales la visión debe ser amplia, detallada, positiva, alentadora, realista en lo posible, proyectar sueños y esperanzas, incorporar valores e intereses comunes y debe ser difundida interna y externamente. La **visión** fue formulada definiendo un horizonte de tiempo. Este depende de los cambios del entorno en el cual se encuentra la Organización, entre cinco y siete años se considera un horizonte de tiempo razonable, sin embargo, este

valor puede variar. También es fundamental que la Visión sea compartida y apoyada por todo el Grupo Directivo, así como por todos los colaboradores de la Organización.

Los valores se definieron teniendo en cuenta los preceptos de Guevara (2005), El objetivo básico para la definición de los valores corporativos es el disponer de un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización, que construya la identidad de la empresa, la ciudadanía empresarial. Estos valores se definen de acuerdo con su razón de ser (naturaleza), su propósito (objetivos) y su futuro (visión). Los valores corporativos son la respuesta a la pregunta ¿en qué creemos y cómo somos?

4.1.2 Análisis interno y externo.

El **análisis interno** se realizó sobre la base de las cuatro perspectivas del Balance Scorecard- BSC, donde se analizaron los siguientes elementos: clientes, desempeño operativo de procesos, capital humano, capital organizacional, capital información y financiero y se valoraron de 1 a 5 (muy malo, malo, normal, bueno, muy bueno) luego conforme a la valoración se definieron las fortalezas y debilidades de gran impacto. Ver anexo 1, formato análisis interno.

Para el **análisis externo**, se tuvieron en cuenta, las fuerzas competitivas de Porter (1995) como un elemento indispensable en el análisis e implementación de una estrategia competitiva: cliente, proveedor, productos sustitutos, competidores potenciales y competencia. Además, se analizaron los tipos de entorno que involucra los factores: económicos, sociales, políticos, cultural y tecnológicos. Que se van a valorar de 1 a 5 (muy malo, malo, normal, bueno, muy bueno) luego conforme a la valoración se definieron las amenazas y oportunidades de gran impacto. Ver anexo 2, formato análisis externo.

4.1.3 Definición del Mapa Estratégico

El mapa estratégico se realizó utilizando la metodología definida por Kaplan y Norton, (2000), donde se tomo como insumo el análisis interno, bajo las cuatro perspectivas del Balance Score Card- BSC. También se tuvo en cuenta el análisis externo el cual se realiza teniendo en cuenta las fuerzas competitivas de Porter (1995). Finalmente para la definición y priorización de los **objetivos estratégicos** se apoyó en lo expresado por Fajardo (2008), quien afirma que los objetivos estratégicos responden a las preguntas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuándo se debe lograr? ¿Cómo se sabrá si se ha logrado? Estos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, con límites de tiempo, inspiradores, flexibles, conocidos, entendidos y aceptados por todos, coherentes con la misión y visión de la compañía. Estos objetivos estratégicos priorizados fueron representativos de las 4 perspectivas genéricas relacionadas con el ámbito financiero, el ámbito de clientes (proposición de valor para el cliente), ámbito de procesos internos y finalmente el ámbito de aprendizaje y desarrollo. Al final se realizaron las interconexiones de causalidad.

4.1.4 Definición del Tablero de Control.

Después de diseñar los objetivos, fue necesario implementar un sistema que permitiera su ejecución, control y evaluación. El tablero de control permitió medir las actividades de COMERCAMPO en términos de su visión y estrategia, debido a que es una herramienta que muestra y controla continuamente cuándo la compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Kaplan y Norton (2000) indican que el BSC es un cadena de relaciones alineadas con los objetivos estratégicos que permite la supervisión del desempeño actual, pero además el método intento capturar la información sobre la

posición futura de la organización y midió no sólo los factores financieros del estado de resultados de la organización, sino también los no financieros, separándolos en distintas perspectivas que generan e impulsan el cambio. Cabe destacar que son cuatro las perspectivas propuestas por los autores anteriormente mencionados la perspectiva financiera, del cliente, de proceso del negocio y de aprendizaje y crecimiento.

4.1.5 Definición del Plan Estratégico

Para control y seguimiento se definió el plan estratégico, apoyados en Kaplan y Norton (2000) donde se acordaron reuniones con la Junta Directiva, donde se establecieron para cada objetivo las estrategias y actividades a desarrollar. Además se definieron los responsables y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas y presupuesto estimado.

5. Resultados de la implementación de la Propuesta definida.

5.1 Filosofía organizacional actualizada.

Luego de realizar las reuniones y las secciones, atendiendo la metodología que se definió, se hizo la definición de los elementos aspiracionales o de la filosofía organizacional, los cuales se presentan a continuación:

Misión

Proveer productos agrícolas de alta calidad sirviendo de enlace entre el productor y los distribuidores, teniendo como referente el comercio justo.

Visión

COMERCAMPO en el 2018, será una empresa con alto reconocimiento y referente a nivel nacional en la comercialización de productos agrícolas. Así mismo habrá iniciado el proceso de internacionalización de sus actividades.

Valores organizacionales

Honestidad: Es actuar de forma íntegra, cumpliendo con las normas y compromisos que hemos adquirido, así como proceder con la verdad, mostrando coherencia entre lo que hacemos y nuestra filosofía.

Compromiso: Es cumplir con la responsabilidad que los grupos de interés nos han otorgado, buscando siempre superar sus expectativas.

Respeto: Es valorar, proteger y garantizar los derechos que tienen las personas y entidades con las cuales nos relacionamos.

Solidaridad: Es contribuir al crecimiento de nuestros colaboradores, proveedores, clientes y de la comunidad en general ofreciendo nuestro conocimiento, experiencia y brindando apoyo para la solución de problemas que los afecten, teniendo como ejes centrales el trabajo en equipo y el concepto ganar - ganar.

Responsabilidad: Es proceder forma consiente evitando al máximo causar daño con nuestras acciones.

5.2 Resultados del análisis interno y externo realizado.

Luego de realizar las secciones con la Junta Directiva de AGROCAUCA y revisar la metodología de Porter propuesta en el punto 4.1.2, y de hacer las secciones con la metodología BSC, se logró establecer el conjunto de oportunidades, debilidades, oportunidades y fortalezas que han sido de mayor relevancia para COMERCAMPO a

continuación se presentan los resultados de análisis interno y externo realizado, Ver anexo 3 y 4, formatos análisis interno y externo diligenciado:

5.2.1 Oportunidades

A continuación se realiza una descripción de la influencia de los factores del macroentorno que representan oportunidades para COMERCAMPO.

- Entre las oportunidades a destacar esta la existencia de clientes variados con alta demanda de productos. Entre estos clientes se destacan negocios de agroindustria, grandes superficies como Carrefour, Comfandi, La 14, entre los más importantes. Además, se cuenta con la posibilidad de abastecer restaurantes y hoteles de la ciudad de Cali. También existe un mercado significativo en los mercados locales de donde son oriundas las 19 asociaciones de AGROCAUCA.
- Otra oportunidad es la concentración de proveedores con la que cuenta COMERCAMPO. Debido a que la empresa nace como iniciativa de AGROCAUCA, tiene un número importante de productores “cautivos” con una fuerte relación y sentido de pertenencia con la Empresa.
- Lo anterior le permite, entre otras cosas, a COMERCAMPO tener disponibilidad de una gran cantidad y variedad de productos para ofrecer al mercado. Esta es una oportunidad importante si se tiene en cuenta que los clientes potenciales de la Empresa tienen la capacidad de comprar volúmenes importantes de productos.
- También se destaca la ubicación cercana a la ciudad de Cali, que es la ciudad más importante del sur occidente, lo que le da acceso a un mercado de alrededor de tres

millones de personas. Relacionada con esta oportunidad esta la existencia de infraestructura en vías que existe en la zona de influencia de COMERCAMPO y la cercanía al puerto de Buenaventura. Unido a esto, una gran oferta de conectividad relacionada con servicios de internet, los cuales son fundamentales en la estructura de la empresa moderna.

5.2.2 Amenazas

Luego de realizar el análisis externo se definieron las siguientes amenazas de gran impacto:

- Una amenaza importante para COMERCAMPO es la falta de diferenciación de los productos que vende, los cuales se venden como un producto básico.
- De lo anterior se desprende otra Amenaza para la Empresa; los clientes son muy sensibles al precio, por lo que entrar a competir con bajo precio con todos riesgos que ello representa.
- También se destaca como amenaza la inestabilidad y la tendencia al alza del combustible. Esta cuestión es importante debido a que una función misional de la empresa es el transporte y distribución de los productos agrícolas.
- El bajo relevo generacional que existe en el Campo, ya que las personas jóvenes están migrando a las grandes ciudades en búsqueda de oportunidades que permitan mejorar su calidad de vida.
- La agudización del conflicto armado, debido a que las asociaciones de productores están localizadas en zonas donde el conflicto armado, por guerrilla, paramilitares y tráfico de drogas es permanente.

- Las vías terciarias especialmente en las zonas de ladera es una amenaza permanente el efecto de las lluvias en las carreteras, con derrumbes, caída de la banca por avalanchas de los ríos y quebradas.
- Las movilizaciones campesinas, son una amenaza al bloquear las vías principales que impide la movilización de los productos, así como la presencia de los productores en apoyo a las manifestaciones de agricultores alejándolos de sus fincas haciendo que no cumplan los compromisos con COMERCAMPO.

5.2.3 Fortalezas

Luego de realizar el análisis interno se definieron las siguientes fortalezas de gran impacto:

- El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan al interior de la Empresa con implicaciones en la dirección y desempeño de la misma. Así las cosas, se hace un análisis para identificar las fortalezas y las debilidades que la organización tiene en las diferentes áreas funcionales.
- Como fortaleza se destaca que COMERCAMPO, está en el sector de mayor demanda como es el de alimentos de origen agrícola.
- También, es una fortaleza el nivel de preparación y entrenamiento de sus colaboradores; dicho de otra forma, las personas tienen el nivel de formación y experiencia suficientes para desempeñar los diferentes cargos. También la Empresa propicia el crecimiento permanente de las personas.
- En la misma línea se destaca que la Empresa tiene un clima laboral que potencia el trabajo de sus colaboradores. Existe un ambiente de trabajo que es un elemento

fundamental para mantener los niveles de compromiso, motivación y entusiasmo de las personas.

- También se tiene como una fortaleza la estabilidad y permanencia de los colaboradores, ya que existe una baja rotación de personal, lo cual es necesario para lograr ventajas competitivas y procesos de alto impacto.
- Además los empleados muestran de forma sostenida determinación, entusiasmo y entrega al trabajo para lograr los resultados previstos. Esto da como resultado otra fortaleza que es el compromiso con los clientes, los colaboradores se muestran dispuestos a implicarse de manera substancial en la atención y solución de inquietudes de los clientes.
- COMERCAMPO puede contar con 5 centros de acopio en las zonas rurales que a pesar de ser propiedad de las asociaciones de productores son utilizados, como apoyo logístico, para acopiar, seleccionar y clasificar los productos.

5.2.4 Debilidades

Luego de realizar el análisis interno se definieron las siguientes amenazas de gran impacto:

- Entre las debilidades a desatacar esta la falta de planeación estratégica, debido a que la empresa no ha implementado un proceso sistemático de planeación estratégica, por lo que los procesos no están alineados para el logro de objetivos estratégicos concretos.
- Correlacionada con la anterior, esta la competitividad, la Empresa tiene dificultad para competir en el mercado. No ha desarrollado una estrategia para penetrar en los

mercados objetivos, así como tampoco tiene una estrategia de diferenciación que le permita vender a un precio rentable.

- Lo descrito en precedencia pone de manifiesto otra debilidad: no existe una adecuada utilidad operativa, por lo que no se cumple con las metas financieras propuestas lo que pone en riesgo la permanencia de la Empresa.
- Una debilidad a destacar es que COMERCAMPO carece de un proceso de logística formalmente definido, donde además se haga una evaluación y seguimiento a sus resultados.
- Finalmente, la empresa presenta debilidad en suficiencia económica debido a que los ingresos no son suficientes para cubrir tanto la operación como los programas de desarrollo y crecimiento de la organización. La suficiencia económica es una condición necesaria para que la Empresa garantice su permanencia y crecimiento.

En síntesis se encuentra que COMERCAMPO tiene fortalezas y oportunidades importantes, las cuales deben ser tenidas en cuenta al momento de definir el plan estratégico. También quedan en evidencia debilidades y amenazas, que es prioritario atender de manera oportuna.

5.3 Objetivos

5.3.1 Formulación de Objetivos

Para desarrollar esta etapa se partió de las reuniones que se tuvieron con la Junta directiva de AGROCAUCA, retomando la metodología descrita en el punto 3.1.3, se establecieron

10 objetivos donde se priorizaron 7 finalmente y se identificaron utilizando las cuatro perspectivas de Porter (Porter, 1995) y del Balance Score Card- BSC y se identificaron teniendo en cuenta las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y este modo al final se obtienen los 10 objetivos que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Formulación de objetivos.

PERSPECTIVA	Objetivos de la Organización
Logro Financiero	Lograr sostenibilidad económica a través del mejoramiento de la utilidad de COMERCAMPO
Satisfacción del cliente	Satisfacer las necesidades de los distribuidores
Desempeño Operativo	Establecer la medición y control para el mejoramiento de los procesos
	Generar propuestas de valor oportunas, pertinentes y de calidad que permitan satisfacer las necesidades y expectativas del los clientes de COMERCAMPO
	Definir el enfoque comercial alineado con la nueva estrategia de la organización
	Fortalecer articulación de los procesos externos en la consecución de las metas de COMERCAMPO
	Mejorar y fortalecer la cultura de calidad
Aprendizaje e innovación organizacional	Fortalecer el clima organizacional en la dimensión de Integración social en la organización
	Fortalecer las competencias claves en los colaboradores de COMERCAMPO.
	Establecer una plataforma tecnológica que de soporte a los procesos de recursos humanos, clientes, finanzas y ventas

Fuente: elaboración propia del grupo

5.3.2 Priorización de Objetivos

Se utiliza la matriz de priorización basada en los elementos de relevancia estratégica y necesidad de actuación. Esta matriz permite establecer en primera instancia a que perspectiva se asocia cada objetivo estratégico. En segunda instancia, se hace la valoración por consenso teniendo en cuenta las siguientes calificaciones, por elemento: 1(baja), 2

(media) y 3 (alta), finalmente se consolidan los elementos, obteniéndose los resultados que se presentan a continuación:

Tabla 2. Priorización de Objetivos.

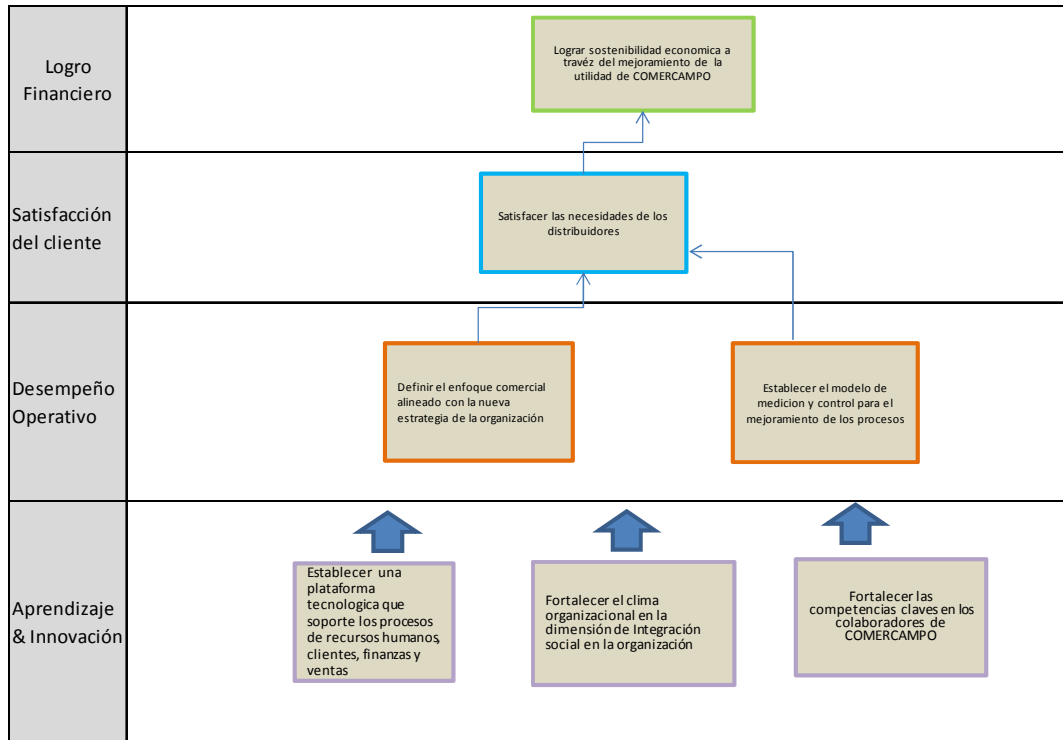
Objetivo	PERSPECTIVA A LA QUE PERTENECE EL				VALORACION PARA PRIORIZAR (1,2 o 3)						TOTAL
	OBJETIVO (Marcar con una X)				Relevancia estratégica			Necesidad de actuación			
	Satisfacción del cliente /Beneficiario	Desempeño Operativo	Aprendizaje e Innovación	Logros Financieros	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	
Lograr sostenibilidad economica a través del mejoramiento de la utilidad de COMERCAMPO				X	3			3			6
Satisfacer las necesidades de los distribuidores	X				3			3			6
Establecer la medicion y control para el mejoramiento de los procesos		X			3			3			6
Generar propuestas de valor oportunas, pertinentes y de calidad que permitan satisfacer las necesidades y expectativas del los clientes de COMERCAMPO		X				2			2		4
Fortalecer articulacion de los procesos externos en la consecución de las metas de COMERCAMPO		X				2			2		4
Mejorar y fortalecer la cultura de calidad		X				2			2		4
Definir el enfoque comercial alineado con la nueva estrategia de la organización		X			3			3			6
Fortalecer el clima organizacional en la dimensión de Integración social en la organización			X		3			3			6
Fortalecer las competencias claves en los colaboradores de COMERCAMPO.			X		3			3			6
Establecer una plataforma tecnologica que de soporte a los procesos de recursos humanos, clientes, finanzas y ventas			X		3			3			6

Fuente: elaboración propia del grupo

5.4 Mapa Estratégico definido

Teniendo en cuenta los objetivos priorizados se construye el mapa estratégico, donde se establecen las relaciones causa efecto, teniendo en cuenta cuales objetivos ayudan a que otros se cumplan, los objetivos priorizados se interrelacionan de la manera siguiente:

Figura 1. Modelo de mapa estratégico.



Fuente: elaboración propia del grupo

Los enlaces causa efecto son evidentes cuando desde el aprendizaje e innovación, se logra: establecer una plataforma tecnológica que soporte los procesos, al fortalecer el clima laboral y fortalecer las competencias claves en los colaboradores de COMERCAMPO, permiten mejorar el desempeño operativo al: definir el enfoque comercial alineado a la nueva estrategia de la organización y establecer el modelo de medición y control para el mejoramiento de los procesos, se logra mejorar la satisfacción de los distribuidores y con ello se logra la sostenibilidad económica a través del mejoramiento de la utilidad de COMERCAMPO

5.5 Tablero de control

El tablero de control tiene como propósito monitorear los objetivos estratégicos mediante el seguimiento y control de ciertos indicadores clave de desempeño de tipo financiero tangible y no tangible. La tabla 3, muestra los objetivos estratégicos con su respectivo indicador, formula para calcularlo, responsable, entre otras variables importantes para un adecuado seguimiento y evaluación. La función esencial del tablero de control es que la empresa trabaje en aquello que es más importante. La premisa que fundamenta lo anterior, es que lo que no se puede medir no se puede administrar y lo que no se administra es un caos.

Tabla 3. Tablero de control

	Objetivo Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula	Meta	Línea de base	Métrica	Frecuencia	Responsable	Fuente de Información
Logro Financiero	Lograr sostenibilidad económica a través del mejoramiento de la utilidad de COMERCAMPO	Utilidad Operacional	Utilidad Operativa / Ventas	20%	-	%	Mensual	Gerencia Administrativa	Estados financieros
		Cobertura de clientes	Cobertura real / Cobertura planeada	90%	6	%	Mensual	Gerencia Administrativa	Registro de ventas
Satisfacción del cliente	Satisfacer las necesidades de los distribuidores	Porcentaje de Satisfacción del Cliente	No. Empresas satisfechas / Total empresas atendidas	80%	-	%	Mensual	Jefe de Mercadeo	Encuestas
Desempeño Operativo	Establecer la medición y control para el mejoramiento de los procesos	Mejoramiento continuo	No. De mejoras logradas / Total de oportunidades de mejoras identificadas	30%	-	%	Trimestre	Jefe bodega	Registro de mejoramiento
	Definir el enfoque comercial alineado con la nueva estrategia de la organización	Plan de Mercadeo	Ingresos del año actual / Ingresos del año anterior	30%	-	%	Trimestre	Jefe Mercadeo	Estados financieros
Aprendizaje e innovación organizacional	Fortalecer el clima organizacional en la dimensión de Integración social en la organización	Nivel de clima organizacional	Nivel de clima actual / Nivel de clima del año anterior	20%	-	%	Trimestre	Gerencia Administrativa	Medición Clima (Great place to work)
	Fortalecer las competencias claves en los colaboradores de COMERCAMPO.	Competencias Fortalecidas	No. Brechas cerradas diagnosticadas / No. Brechas diagnosticadas	30%	-	%	Trimestre	Gerencia Administrativa	Evaluación de Competencias
	Establecer una plataforma tecnológica que de soporte a los procesos de recursos humanos, clientes, finanzas y ventas	Plataforma tecnológica operando	No. Procesos soportados por la plataforma / número total de procesos	5%	-	%	Trimestre	Gerencia Administrativa	Documentos de Inicio de proyectos

Fuente: elaboración propia del grupo

5.6 Plan Estratégico.

El plan estratégico se construyó en dos secciones, con la Junta Directiva de AGROCAUCA, donde se fueron analizando cada uno de los objetivos, definiendo cuales eran las actividades que posibilitan alcanzar cada una de las estrategias, además se le estableció un presupuesto aproximado con miras a poder cuantificar el valor del plan estratégico, que se presenta a continuación:

Tabla 4. Plan Estratégico

	Objetivo Estratégico	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha I	Fecha F	Presupuesto (millones de pesos)
Logro Financiero	Lograr sostenibilidad económica a través del mejoramiento de la utilidad de COMERCAMPO	Aumentar volumen de venta	Mejorar los mecanismos de control de calidad al momento de la cosecha	Jefe de mercadeo	Jul-13	Abr-14	4
			Establecer estrategias de promoción con los productos en cosecha	Jefe de mercadeo	Jul-13	Abr-14	3
			Establecer nuevos acuerdos comerciales	Jefe de mercadeo	Jul-13	Sep-13	2
		Posicionar marca	Diseño de logos y eslogan (imagen corporativa)	Jefe de mercadeo	Jul-13	Sep-13	3
			Identificar cuales son los medios mas adecuados	Jefe de mercadeo	Jul-13	Sep-13	1
			Definir cuales son las campañas publicitarias mas adecuadas	Jefe de mercadeo	Jul-13	Sep-13	1
			Invertir en publicidad	Gerente administrativo	Jul-13	Jul-14	16
Aplicar normas de calidad a los productos	Jefe de bodega	Jul-13	Sep-14	2			
Satisfacción del cliente	Satisfacer las necesidades de los distribuidores	Establecer un protocolo de atención al cliente	Elaborar el protocolo de atención al cliente	Jefe mercadeo	Jul-13	Ago-13	2
			Realizar seguimiento y evaluación a la implementación del protocolo de atención al cliente	Jefe mercadeo	Sep-13	Jul-14	2
Desempeño Operativo	Establecer la medición y control para el mejoramiento de los procesos	Promover una cultura de medición y control	Contratar la elaboración del balance score card	Gerente administrativo	Jul-13	Sep-13	8
			Implementación del BSC	Gerente administrativo	Ago-13	Dic-13	2
			Seguimiento y control al BSC	Gerente administrativo	Ago-13	Dic-13	2
	Definir el enfoque comercial alineado con la nueva estrategia de la organización	Elaborar un plan de mercadeo	Contratación elaboración plan de mercadeo	Jefe de mercadeo	Jul-13	Oct-13	12
			Implementación del plan de mercadeo	Jefe de mercadeo	Sep-13	Sep-14	2
			Seguimiento y evaluación al plan de mercadeo	Jefe de mercadeo	Sep-13	Sep-14	3
Aprendizaje e innovación organizacional	Fortalecer el clima organizacional en la dimensión de integración social en la organización	Mejorar las relaciones interpersonales	Realizar 2 eventos al año de integración	Coordinador talento humano	Jul-13	Dic-13	3
			Dos talleres con expertos que mejoren la convivencia, la comunicación, la salud laboral y los problemas social – laboral del personal	Coordinador talento humano	Jul-13	Dic-13	9
	Fortalecer las competencias claves en los colaboradores de COMERCAMPO.	Establecer un programa de formación	Identificar brechas de las competencias	Coordinador talento humano	Jul-13	Dic-13	3
			Realizar jornadas de capacitación	Coordinador talento humano	Ene-14	Dic-14	3
	Establecer una plataforma tecnológica que de soporte a los procesos de recursos humanos, clientes, finanzas y ventas	Implementar un CMR, página web y plataforma para administración de cliente	Análisis y Búsqueda de proveedor de un CMR, página web y plataforma para administración de cliente, definiendo prioridades de proyecto y pertinencia para la empresa	Gerente administrativo	Jul-13	Ago-13	7
Montaje y evaluación de CMR, página web y plataforma para administración de cliente, de acuerdo a prioridades y pertinencia del proyecto			Gerente administrativo	Sep-13	Dic-14	25	
TOTAL							115

Fuente: elaboración propia del grupo

6. Conclusiones y Recomendaciones.

6.1 Conclusiones

Este plan o guía de acción (direccionamiento estratégico) le permite a la Empresa focalizar sus acciones hacia un objetivo clave. Además, la revisión y ajuste periódico del direccionamiento estratégico permite realizar ajustes para operar de forma dinámica y proyectándose en el futuro.

El direccionamiento estratégico le permite a Comercampo mejorar de forma significativa su planeación y coordinación, ya que logra jerarquizar y alinear las diferentes áreas y procesos para lograr los resultados esperados.

También es importante destacar que el direccionamiento estratégico mejora el control, ya que proporciona las herramientas para evaluar los resultados de desempeño, y tomar medidas correctivas o de optimización cuando sea necesario.

El direccionamiento estratégico le permitirá a Comercampo tomar parte activa en lugar de reactiva en la construcción de su futuro, además le permite estar preparada para las exigencias actuales y futuras del negocio.

El planeamiento estratégico, consiste en desarrollar una conexión de contratos interrelacionados, explícitos e implícitos, entre la empresa y sus grupos de clientes, empleados, socios y comunidad, principalmente. Así las cosas, es necesario crear fuertes relaciones con los grupos de interés a partir de la creación de acuerdos ganar-ganar.

Al calcular las influencias que pueden ser provocadas por acciones internas y externas, COMERCAMPO debe percibir que apenas con evaluaciones tradicionales, siempre ligadas a la producción o la comercialización, no se considera los beneficios de las evaluaciones de

acción, dirigidas para otros eslabones de la cadena de valor, donde fundamentalmente se encuentra el cliente.

Podemos concluir que el BSC, como un sistema de gestión estratégico, produce un claro entendimiento de como la decisión del gestor puede impactar directamente, no sólo en su área de responsabilidad, sino en toda la estrategia de la empresa, enlazando, además, las acciones de hoy con las metas de mañana.

6.2 Recomendaciones

COMERCAMPO debe comunicar la filosofía organizacional y los objetivos a todos los miembros de la organización, ya que así se genera compromiso y motivación en los empleados lo que permiten la adecuada ejecución de lo planeado.

Para garantizar el logro de las metas se hace necesario desarrollar un plan de compensación que motive a los colaboradores a implicarse de forma decidida en la ejecución de las diferentes actividades.

Debido a que actualmente el ambiente de los negocios es dinámico, se hace necesario que las directivas evalúen de forma mensual el plan aquí propuesto, he incorporen los cambios pertinentes para lograr los objetivos.

Se hace necesario incorporar controles para hacer que los planes se ejecuten de acuerdo a lo establecido y evaluar si se consiguen los resultados esperados. Si no se producen los resultados deseados los directivos tienen la misión de revisar las estrategias o idear otros planes tácticos, procurando no perder el core de la empresa.

Bibliografía

- Chandler Jr, A. (1962). Strategy & Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York, NY: Harper Collins Publishers.
- Drucker, P. (1993). Managing in Turbulent Times. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. (1999). Management Challenges for the XXIst Century. United States of America: Harper Collins Publishers.
- Drucker, P. (2005). Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Fajardo O. (2008) La Fijación de Objetivos: Conceptos básicos para su establecimiento. Recuperado 12 de julio de 2010 de www.fbusiness.wordpress.com
- Figuerola J. (2003). Sistemas – un departamento de servicios – administración en el servicio al cliente. Recuperado el 10 de agosto de 2010 de www.gestiopolis.com
- Fleitman, J. (2000) Negocios Exitosos. United States of America. McGraw Hill. Pág. 76
- Franklin, E. (2009). Organización de Empresas. (3ª ed). United States of America. McGraw Hill. Pág. 112
- Gerry J., Kevin S., Richard W. Prince Hall (2010). Fundamentos de estrategia. España.
- Guevara A. (2005). Tesis Planificación estratégica con enfoque de seguridad para el hospital provincial general Docente de Riobamba. 2005 – 2010. Instituto de Altos Estudios Nacionales. Ecuador.
- Kaplan, R. S. y Norton, D.P. (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: editorial Gestion.
- Muñiz, R. Estrategias de Marketing – La Dirección Estratégica. Recuperado el 12 de julio de 2012, de www.marketing-XXI.com
- Paredes, L. (1996). Hablemos de Gestión Tecnológica con Leopoldo Paredes. FUNDACITE, Región Zuliana.

Porter, M. (1995). Estrategia Competitiva. México D.F.: SECSA. Pág. 234

Porter, M. (2011) The Handy Guide to the Gurus of Management, BBC Learning English, programme 12.

Stoner, JA. y Wankel Ch. (1995) Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Thompson, A. y Strckland AJ.(2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos. (11ª ed). McGraw Hill.

Senge P. (1990). La Quinta Disciplina. Barcelona: Ediciones Granica S.A

Anexos

Anexo 1, formato análisis interno

			Debilidad		Fortaleza		
Factores			Descripción				
			1	2	3	4	5
Clientes	Compromiso con los clientes	Hace referencia al nivel de implicación por parte de los colaboradores en la atención y solución de inquietudes de los clientes.					
	Oportunidad	Se refiere a la identificación del nivel de agilidad y coordinación para responder al cliente por la demanda de productos y/o servicios.					
	Pertinencia	Se refiere a la identificación del nivel de acierto y enfoque hacia los aspectos realmente críticos e importantes del producto o servicio.					
	Competitividad	La competitividad se refiere a las características de los servicios y productos de la organización que la diferencian de las demás entidades de su mismo sector, frente a los clientes y en general al mercado. Incluye factores tales como calidad, precio, atención, servicio al cliente, etc					
	Credibilidad	La credibilidad surge como el producto de laborar siempre con prácticas claras, transparentes, oportunas y relevantes. Se refleja en la confianza que los diferentes actores – clientes, proveedores, financiadores – depositan en la empresa. Es resultado de la imagen que se ha logrado forjar.					

Anexo 2, formato análisis externo.

			Amenaza		Oportunidad		
			1	2	3	4	5
Fuerzas competitivas de Porter	Cliente	Concentración de clientes					
		Diferenciación de producto					
		Poder de negociación institucional					
		Sensibilidad del cliente al precio.					
	Proveedor	Concentración de proveedores					
		poder de negociación con los proveedores asociados					
		poder de negociación con los proveedores no asociados					
		Producto disponible en cantidad					
		Producto disponible en calidad					
	Productos sustitutos	concentrado de frutas					
		sopas minestrone con hortalizas deshidratadas					
		Bebidas gaseosas y jugos embazados					
	Competidores potenciales	Intermediarios en el campo					
		Distribuidores en la ciudad					
	Competencia	Amplia competencia					
		No hay regulación de precios					
		No existen barreras de entrada de productos agropecuarios					

Anexo 3, formatos análisis interno diligenciado

		Factores	Descripción	Debilidad		Fortaleza		
				1	2	3	4	5
Clientes		Compromiso con los clientes	Hace referencia al nivel de implicación por parte de los colaboradores en la atención y solución de inquietudes de los clientes.				X	
		Oportunidad	Se refiere a la identificación del nivel de agilidad y coordinación para responder al cliente por la demanda de productos y/o servicios.			X		
		Pertinencia	Se refiere a la identificación del nivel de acierto y enfoque hacia los aspectos realmente críticos e importantes del producto o servicio.				X	
		Competitividad	La competitividad se refiere a las características de los servicios y productos de la organización que la diferencian de las demás entidades de su mismo sector, frente a los clientes y en general al mercado. Incluye factores tales como calidad, precio, atención, servicio al cliente, etc	x				
		Credibilidad	La credibilidad surge como el producto de laborar siempre con prácticas claras, transparentes, oportunas y relevantes. Se refleja en la confianza que los diferentes actores – clientes, proveedores, financiadores – depositan en la empresa. Es resultado de la imagen que se ha logrado forjar.	x		2		

Anexo 4, formatos análisis externo diligenciado

			Amenaza		Oportunidad		
			1	2	3	4	5
Fuerzas competitivas de Porter	Cliente	Concentración de clientes				X	1
		Diferenciación de producto	X		1		
		Poder de negociación institucional		X			
		Sensibilidad del cliente al precio.	X		2		
	Proveedor	Concentración de proveedores				X	2
		poder de negociación con los proveedores asociados				X	3
		poder de negociación con los proveedores no asociados		X			
		Producto disponible en cantidad				X	4
		Producto disponible en calidad	x		3		
	Productos sustitutos	concentrado de frutas		X			
		sopas minestrone con hortalizas deshidratadas		X			
		Bebidas gaseosas y jugos embazados			X		
	Competidores potenciales	Intermediarios en el campo		X			
		Distribuidores en la ciudad	X		4		
	Competencia	Amplia competencia	X				
		No hay regulación de precios	X				
		No existen barreras de entrada de productos agropecuarios	X				