



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA GANADERIA LA FORTALEZA S.A.S

PROYECTO DE GRADO I - II

LAURA FERNANDA COBO GOMEZ



UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICA

DEPARTAMENTO DE GESTION ORGANIZACIONAL

SANTIAGO DE CALI

2015 – 2020



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
GANADERIA LA FORTALEZA S.A.S**

PROYECTO DE GRADO I - II

LAURA FERNANDA COBO GOMEZ

Director

EDGAR SARRIA

Administrador de empresas

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICA

DEPARTAMENTO DE GESTION ORGANIZACIONAL

SANTIAGO DE CALI

2015 – 2020



Firma

Nombre:

Presidente del jurado

Firma

Nombre:

Jurado

Firma

Nombre:

Jurado



Tabla de contenido

RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCION.....	8
1. RESUMEN EJECUTIVO:	10
1. PRESENTACION DEL PROYECTO.....	11
ALCANCE DEL PLAN ESTRATEGICO.....	11
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	12
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
3. MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE.....	13
3.1 ORIGENES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	13
3.2 DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA	14
3.3 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
3.3.1 MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE FRED R. DAVID.....	16
3.3.2 MODELO DE HILL Y JONES: PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ..	17
3.3.3 MODELO DE NORTON Y KAPLAN: BALANCE SCORED CARD	18
4. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	19
4.1 HISTORIA Y CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA	19
4.2 ORGANIGRAMA EMPRESA LA FORTALEZA S.A.S.....	20
4.3 ADQUISICION Y VENTA EN EL PROCESO DE CEBA INTENSIVA.....	21
5.3 MISIÓN Y VISION	22
5.3.1 MISION.....	22
5.3.2 VISION.....	22
5. 4 VALORES CENTRALES.....	23
5.4.1 Responsabilidad frente a nuestros clientes:	23
5.4.2 Calidad en el producto:	23
5.4.3 Preservación el medio ambiente:.....	23
5.4.4 Compromiso:.....	23



5.5	ELEMENTO DIFERENCIADOR.....	23
6.	OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	23
6.1	OBJETIVO GENERAL.....	23
6.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
7.	FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO:.....	25
8.	SITUACION ACTUAL	26
8.1	ANALISIS DEL SECTOR.....	26
8.1.1	SECTOR GANADERO EN COLOMBIA	26
8.1.2	COMPEPTIVIDAD DEL SECTOR GANADERO.....	27
8.1.3	EXPLOTACION GANADERA EN COLOMBIA	27
9.	DIAGNOSTICO ACTUAL.....	28
9.1	ANALISIS DOFA.....	28
9	OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS	31
10	IMPLEMENTACION ESTRATEGICA.....	32
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	37

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. MODELO INTEGRAL DE DIRECCIÓN ESTRATEGIA- FRED DAVID	17
Tabla 2. Principales componentes del proceso de planeación estratégica	17
Tabla 3. Balance Scorecard o Cuadro de mando integral.....	18
Tabla 4. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR GANADERO EN COLOMBIA.....	27
Tabla 5. MATRIZ DOFA GANADERIA LA FORTALEZA	30
Tabla 6. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES DE GESTION.....	33

ANEXO: FORMATO ENCUESTA DE SATISFACION AL CLIENTE



RESUMEN

El presente trabajo consistió en la realización de un plan estratégico para para la empresa Ganadería LA FORTALEZA S.A.S, para el periodo de tiempo 2015 – 2020. Este servirá como guía para posteriores proyectos e investigaciones relacionados con la formulación, implementación y evaluación de estrategias para empresas del sector agropecuario, basado en el modelo integral de dirección estratégica, propuesto por Fred David.

Para su desarrollo fue necesario realizar una revisión bibliográfica sobre el origen, la definición y modelos de planeación estratégica, contextualización de la empresa teniendo como elementos orientadores la misión, visión y valores centrales.

Dentro del mapa estratégico se realizó la matriz DOFA, en la cual se analizó los factores internos y externos que involucran a la empresa y con base en ello se formularon estrategias y objetivos estratégicos con el fin de poder determinar recomendaciones y acciones que debe tomar la empresa para proyectarse hacia el futuro. Como resultado final se pudo obtener que la empresa principalmente debe gestionar mejoras en la producción, hacer un seguimiento a la gestión de administración y calidad del producto con el fin hacer crecer la empresa como un modelo multipropósito.

PALABRAS CLAVES: Estrategia, objetivos, futuro, gestión, recursos, plan estratégico, estabulado, ceba intensiva, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.



ABSTRACT

This project involved the development of a strategic plan for the company GANADERIA LA FORTALEZA S.A.S, for the period 2015-2020. This will serve as a guide for future projects and research related to the formulation, implementation and evaluation of strategies for companies in the agricultural sector, based on the comprehensive strategic management model proposed by Fred David.

For its development it was necessary to conduct a literature review on the origin, definition and strategic planning models, contextualization of the company having as guiding elements the mission, vision and core values.

Within the strategic map it was made the SWOT matrix, which could be obtained both internal and external factors involving the company. Based on this strategy and strategic objectives in order to determine recommendations and actions to be taken by the company to plan for the future they were made. As a final result could be obtained that the company must manage mainly improvements in production, monitor the administration and management of product quality in order to grow the company as a multipurpose model.

KEYWORDS: Strategy, objectives, future management, resources, strategic plan, stabling, fattening intensive, strengths, weaknesses, opportunities and threats.



INTRODUCCION

Con la superación de la era industrial, las empresas han tenido que adaptarse a los constantes cambios del entorno y en el pensamiento administrativo. Factores clave como las ideas, el aprendizaje continuo y búsqueda de información, permitieron a las empresas mantenerse estables y poder afrontar los cambios repentinos. Con la apertura comercial y el fenómeno de la globalización se ha vuelto muy importante para las empresas mejorar sus procesos productivos y organizacionales de tal forma que se hagan más eficiente y puedan ofrecer un producto de mejor calidad pero con el menor costo del mercado para poder ser competitivo. Es por ello que la planeación estratégica juega un papel dentro de las organizaciones, con lo cual las empresas puedan leer el entorno y con base en ello poder planificar estratégicamente sus planes operativos.

Con toda esta evolución se construyó el concepto de planeación estratégica, que es un plan o programa que formula la empresa y le permite tener muy claro quién es, hacia dónde quiere ir y como lograrlo, el cual debe ser plasmado en papel para tener presente que acciones se van a seguir y así gestionar de forma correcta los recursos.

La planeación estratégica ha ido evolucionando a medida que las empresas han crecido y se ha diversificado para adaptarse a los cambios del entorno. No obstante, su esencia está en partir de la razón de ser del negocio y los objetivos empresariales. Hace referencia a la proyección hacia el futuro y por ello se debe determinar las acciones a realizar para que la planificación sea efectiva, además, hacer un seguimiento continuo de la gestión de la empresa, una forma muy útil es calendarizar las actividades y acciones que le ayudaran a lograr sus objetivos.

En la actualidad, la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta importante dentro de las organizaciones. Es un plan de acción que permite realizar una evaluación interna y externa de una empresa con el fin de contribuir con el alcance de los objetivos empresariales de manera eficiente y en un tiempo determinado. Su desarrollo se realiza a través de la ejecución y evaluación de estrategias o acciones concretas, que permitan proyectarla hacia el futuro.

Para la proyección futura de las empresas, se han creado modelos muy útiles que sirven como guía para llevar a cabo un plan de acción adecuado que permita saber hacia dónde quiere llegar la empresa. Dentro de dichos modelos se encuentran el modelo integral de dirección estratégica de Fred David, los principales componentes



del proceso de planeación estratégica de Hill & Jones y modelo de Norton y Kaplan: Balance Score Card.

De acuerdo anterior, se ha realizar un planeación estrategia a una empresa ubicada en el departamento del Cauca. Con este plan se pretende analizar la situación actual de la empresa, las metas que se ha propuesto alcanzar, su direccionamiento y muy importante en qué periodo de tiempo se obtendrán.

La empresa GANADERIA LA FORTALEZA S.A.S, que una nueva empresa del sector agropecuario está dedicada a la cría intensiva de ganado, la cual fue creada con los propósitos de generar de empleo a familias caucanas, contribuir con el crecimiento económico de la región y de abastecer algunos mercados de carne de la región del Cauca y con el objetivo de largo plazo, de poder abastecer tanto el mercado nacional como el mercado internacional.



1. RESUMEN EJECUTIVO:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA GANADERIA LA FORTALEZA S.A.S 2015 - 2020

El presente plan estratégico está dirigido a una nueva empresa del sector agropecuario, el cual fue asesorado por el Dr. Edgar Sarria y se realizó con el propósito de proyectar la empresa hacia un futuro, tomando en cuenta los recursos y objetivos empresariales. Para ello, se realizó un análisis global de la empresa y con base en los resultados obtenidos, se le elaboró un plan de acción con el cual la empresa pudiera lograr las metas empresariales de manera exitosa. Este proceso se realizó en dos periodos de tiempo:

1.PROYECTO DE GRADO I:

En esta primera etapa, se plantearon los objetivos del proyecto, se hizo la construcción del marco teórico, con el cual se pretendía obtener conocimientos relacionados con la planeación estratégica, sus orígenes, su aplicación y herramientas importantes que facilitan la realización de una planeación estratégica. Además se investigó información asociada al sector al que pertenece la empresa en cuestión.

2.PROYECTO DE GRADO II:

En este periodo, se realizó una contextualización de la empresa sus objetivos empresariales, se elaboró a su visión y misión, se construyeron los valores empresariales, factores de éxito y con base en análisis interno y externo de la empresa, se construyó la matriz DOFA, con la cual fue posible plantear objetivo estratégicos, estrategias e indicadores de gestión para llevar a cabo plan y por último se le dieron recomendaciones.



1. PRESENTACION DEL PROYECTO

El proyecto en la empresa GANADERIA LA FORTALEZA, tiene como fin el análisis de los factores involucrados en el desempeño de la organización con lo que se pretende dar un diagnóstico de su situación actual y su proyección futura. Para ello se tiene el propósito de la formulación de un plan estratégico para dicha empresa, con el cual podamos proyectar un futuro visionario hacia los cambios del entorno y logre una rentabilidad de largo plazo.

Adicional a ello, se pretende implementar herramientas teóricas de planificación estratégica a un caso de la vida real, que sea de gran apoyo para que la organización para conseguir un buen desempeño que le permita proyectarse hacia un futuro como una empresa exitosa y competitiva en el sector.

Conforme a lo anterior, este proyecto se basa en el diseño de una planeación estratégica, basado en una visión, misión y definición los valores representativos para la compañía que saber quiénes son realmente, hacia donde quieren llegar y de esta forma cumplir con las metas propuestas de negocio determinado por unos objetivos estratégicos. Esta evaluación permitirá dar a la empresa recomendaciones con el fin de que formulen e implementen adecuadamente estrategias para lograr un buen desempeño organizacional

ALCANCE DEL PLAN ESTRATEGICO

La aplicación eficaz del plan estratégico, contribuirá a la empresa con la consecución de sus objetivos y la obtención de los siguientes resultados:

- Crecimiento de la empresa
- Mejora en los proceso productivos
- Diversificación de la idea de negocio



2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la GANADERIA LA FORTALEZA S.A.S, con el fin proyectar la empresa hacia un futuro exitoso.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar elementos del ámbito externo e interno de la empresa como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que nos permitan obtener un diagnóstico sobre su situación actual.
- Formular y proponer estrategias efectivas que permitan enfrentar, solucionar o aprovechar elementos fundamentales para conseguir un buen desempeño.
- Realizar un plan de acción para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos y metas empresariales enfocadas en el futuro.



3. MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE

3.1 ORIGENES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica tuvo sus orígenes en S.IV a.c, gracias al estratega Sun Tzu quien pensaba ya en el uso de estrategias ofensivas para la guerra, Sun Tzu decía: *“Soy capaz de determinar los planes del enemigo mientras al mismo tiempo oculto los míos, puedo concentrarme y él debe dividirse y si yo me concentro mientras él se divide puedo utilizar toda mi fuerza para atacar una fracción de la suya”*¹. Esta práctica o pensamiento fue de gran relevancia en el siglo XX, donde primaba el concepto de estrategias contemporáneas y se tomó como referencia para su aplicación en las organizaciones empresariales.

Más adelante encontramos los aportes de Gantt, creador del diagrama de Gantt(Gantt,1910-1915), con el objetivo de planear actividades y tener un mejor control administrativo, una herramienta de planeación muy útil donde sobresale la importancia de costos en términos de tiempo, planeación y control de trabajo.²

Los primeros estrategias modernos que relacionaron el concepto de estrategia³ a la empresa fueron Von Neumann y Morgenstem, con la creación de su obra que trata sobre la teoría de juegos. En 1954, se planeaban estrategias de largo plazo y P. Drucker en su libro “The Practice of Management” dice *“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambie en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y que debería de tener”*. Con dicha afirmación ya era notable la tendencia de que las empresas fueran visionarias y vieran con qué recursos contaban para su futuro, desarrollaran planes de acción, claro si quisieran obtener resultados que le permitieran más que sobrevivir en el sector.

Es por ello que antes de los años 60 ya se habían desarrollado conceptos fundamentales para conseguir un buen desempeño de las compañías frente a su competencia. Era claro que más allá de que las empresas se preocupasen por mejorar sus procesos mediante mejoramiento de tecnologías y procesos de calidad,

¹ Sun Tzu, el arte de la guerra

² Administración, Koonz, capítulo 2 pág. 26-36

³ Es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos. A. Chandler En el lenguaje común, la estrategia es como la personalidad. Es un conjunto de elementos que hacen a una empresa ser como es, estar donde está, ir donde va. Es la decisión compuesta de varios elementos, que traza el rumbo que va a seguir la empresa



debían enfocarse en estrategias organizacionales que les permitieran diferenciarse su competencia, pues hacían básicamente lo mismo.

Desde esos momentos, las empresas observaban su presente, pero también proyectaban hacia un futuro y ya se hablaba de un planeación organizacional con lo cual ellas pudieran enfrentar a sus rivales y aún más, poder adelantarse a los cambios. Ya sobre los años 60, dentro de las estrategias organizacionales se mencionaban temas como una planeación de largo plazo que les permitiera a las empresas una estabilidad y crecimiento en el tiempo. En 1962 se agregaron nuevos ingredientes a la receta que las compañías debían tener en cuenta para conseguir un futuro prometedor. A. Chandler decía que primero una empresa debía determinar unas metas y objetivos de largo plazo, un curso de acción y asignación de recursos para alcanzarlos. Las empresas deberían saber qué es lo que quieren conseguir, como lo lograrían y con que contarían para hacerlo. Era clave que la empresa supiera cuál sería su dirección y poder estar más al alcance del éxito

En 1990, el enfoque estaba en el negocio, se pensaba que una mayor eficiencia se conseguiría con el uso más apropiado de los recursos de la empresa. Por ello la planeación de recortes y racionalización de recursos fueron estrategias organizacionales que dieron frutos a las organizaciones.

El crecimiento rentable y con la mayor apertura comercial de los mercados mundiales, ya no se tenía en cuenta solamente el ámbito interno sino también el externo, la competencia, las leyes y normas internacionales eran factores determinantes. De esta manera ya era necesario que las empresas midieran factores de riesgos, hicieran un buen uso de las TICs (tecnologías de información) y de herramientas o indicadores que informe la situación de la empresa, benchmarking, formación de liderazgo, cuadro de mando, mejoras continuas, entre otros.

3.2 DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA

Desde un punto más concreto se define que la planificación estratégica, es un *“ejercicio que consiste en aclarar lo que una organización quiere conseguir, y como se propone conseguirlo”*.⁴ A continuación se presenta algunas definiciones de algunos autores.

⁴ CEDPA 2000



Según Thompson y Strickland (1998) es “un plan estratégico es un conjunto de tácticas ideadas por distintos gerentes en diferentes niveles de jerarquía de la organización. Por lo tanto un plan estratégico define la misión y dirección futura de la organización, los objetivos de resultado a corto plazo y a largo plazo y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la compañía”.

“Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización y la determinación de oportunidades y amenazas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cual escoger”⁵

“Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”⁶

En general, y según las definiciones anteriores un plan estratégico es un plan de acción que se formula con el fin de que una organización pueda conseguir sus objetivos de manera eficiente, en un tiempo determinado a través de la ejecución y evaluación de estrategias o acciones concretas, proyectadas hacia el futuro.

3.3 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Con la evolución del concepto de planeación estratégica, han ido surgiendo modelos conceptuales que permiten de manera más fácil y resumida observar la situación de la empresa. Un modelo conceptual pretende generalizar la forma o idea de conseguir las metas. Tanto internamente como externamente, los modelos permiten que se pueda hacer un diagnóstico más exacto y poder formular estrategias que permitan reforzar los puntos fuertes de las empresas y mejorar los débiles, al igual que conseguir una respuesta ante los cambios del entorno. Dichos modelos son utilizados de acuerdo a la necesidad y situación de la empresa no significa que unos sean mejores que otros, simplemente que según el modelo, son una guía que permiten identificar y seguir unos pasos para lograr los objetivos propuestos. Existen muchos modelos así como autores, sin embargo presentare

⁵ La Gerencia Estratégica, Fred R. David 1ª parte. Pág. 3

⁶ Planeación Estratégica, George Steiner, Editorial CECSA, Capítulo 2, pág. 20



algunos de los más utilizados el modelo de Fred David, Hills y Jones y Norton y Kaplan.

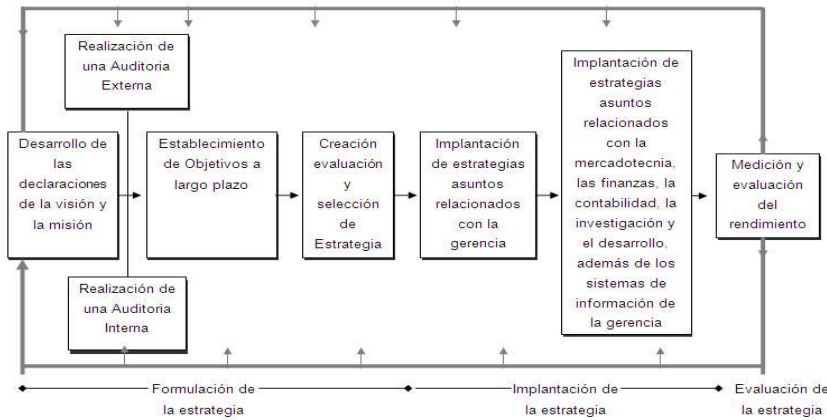
3.3.1 MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE FRED R. DAVID

Según David (2003), expone el valor que representa el realizar un análisis crítico al entorno interno y externo de la empresa, por ello, es necesario realizar una evaluación interna y una externa que permitan determinar factores claves que posiblemente influyan en el desempeño de la organización, fuerzas que puedan presentarse como oportunidades y amenazas para la empresa. Dentro de las fuerzas encontramos las económicas, sociales, culturales, legales, demográficas y ambientales, tecnológicas y competitivas. Para ello, creo un modelo estratégico que permite plasmar de manera eficiente todos aquellos factores tanto internos como externos.⁷

El modelo estratégico de David consiste en tres etapas, la formulación de la estrategia, la ejecución de la estrategia y la evaluación de la estrategia. Plantea que una organización antes de la planeación de estrategias primero debe saber la misión, los valores y las estrategias con las que cuenta. Basado en ello, se puede comenzar el plan con una auditoria externa que permita identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Luego realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa, es decir, se realiza una auditoria interna, con la cual se puedan realizar posibles modificación a la misión de la empresa. Al tener todo más claro, se debe elaborar una evaluación de los factores internos y externos que inciden en la compañía y con base en ello poder formular una matriz DOFA.

⁷ Administración estratégica. Fred R. David, editorial Pearson, Capítulo 2, pág. 59-60

TABLA 1. MODELO INTEGRAL DE DIRECCIÓN ESTRATEGIA- FRED DAVID

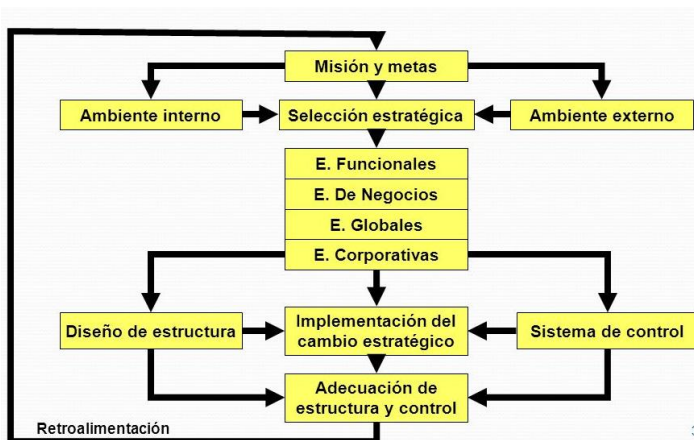


Fuente Fred R. David (2003). Pág. 60

3.3.2 MODELO DE HILL Y JONES: PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es un modelo dirigido a pequeñas y medianas empresa, estructurado en 5 pasos, dentro de los cuales se realiza un análisis interno, fortalezas y debilidades y un análisis externo, oportunidades y amenazas con lo que se pretende dar un diagnóstico. Además de ello muestra los distintos niveles de las estrategias organizacionales.⁸

TABLA 2. PRINCIPALES COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



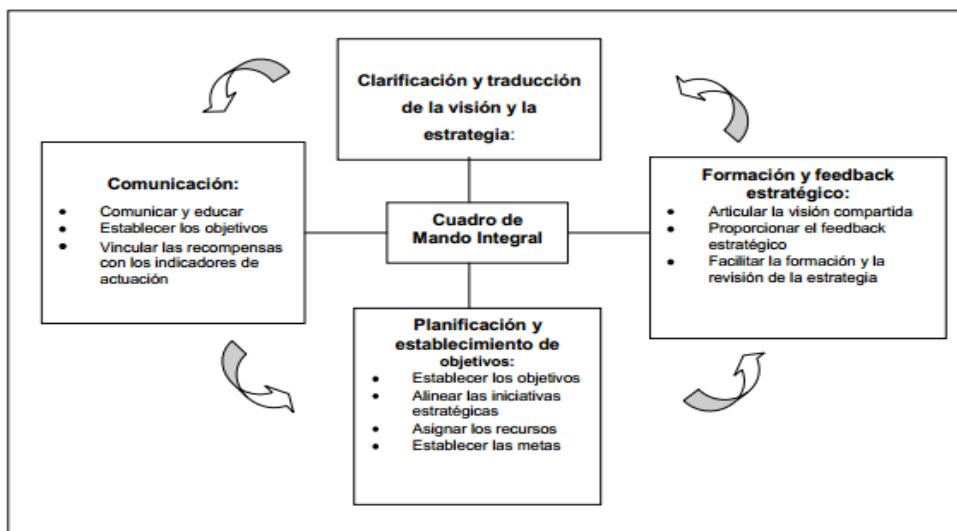
³⁹ Fuente: Hill & Jones, 2006

⁸ Teoría Administración Estratégica. Hill C. & Jones G, Nelson education, pág. 15

3.3.3 MODELO DE NORTON Y KAPLAN: BALANCE SCORED CARD

El balance scorecard o por su traducción en español, cuadro de mando integral, nació en la década de los noventa cuando Norton y Kaplan pretendían medir los resultados de las empresas en el futuro. "Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio". (Kaplan, R; Norton, D. 1996).

TABLA 3. BALANCE SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (1996)



Después de hacer una breve descripción de cada uno de los tres modelos escogido para explicar el proceso de planeación estratégica, me centrare en el modelo de Fred David, puesto que reúne todo los elementos necesarios para realizar una evaluación completa de la empresa en cuestión. Para ello primero se contextualizará sobre la empresa, su misión, visión, valores y objetivos empresariales y se hará un análisis interno y externo de la empresa

4. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

4.1 HISTORIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

GANADERIA LA FORTALEZA S.A.S, es una pequeña empresa, ubicada en el área rural del municipio de Morales Cauca, en un predio denominado San Fernando. Está dedicada a la explotación o ceba intensiva de ganado macho de engorde y fue una idea que nació de dos emprendedores en el año 2014, quienes buscaban generar ingresos para su familia y el bienestar de la comunidad. Su propósito principal, es el fomento del crecimiento económico mediante la implementación de una actividad económica distinta a las que tradicionalmente se conoce en el municipio, como lo es el cultivo del café. Gracias al apoyo del fondo emprender fue posible conseguir que hoy se implemente este proyecto empresarial que promete gran rentabilidad a lo largo de su desarrollo y crecimiento con lo cual se pretende alcanzar una cobertura nacional e internacional. El sector en el que se ubica la actividad económica es dentro de agricultura, ganadería, caza y silvicultura y se denomina centro agropecuario para cría especializada de ganado vacuno).

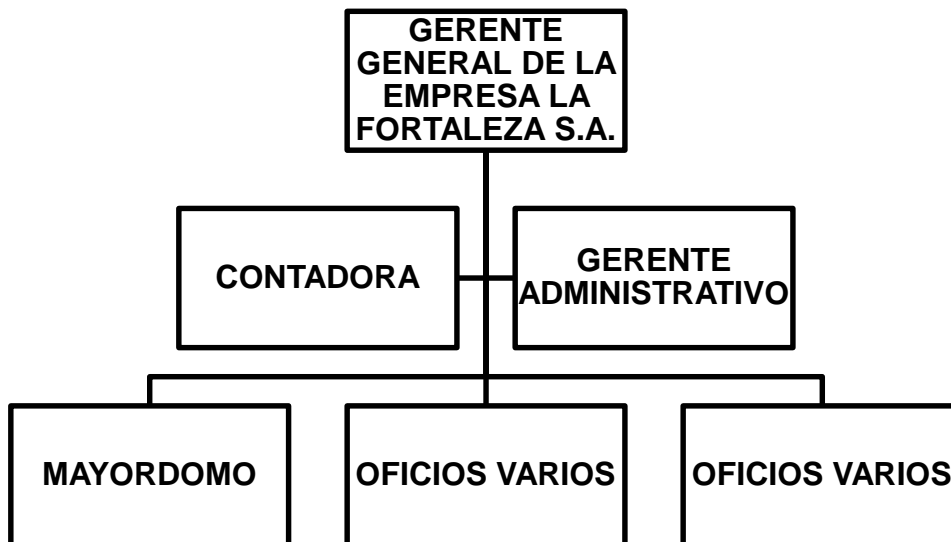


4.2 ORGANIGRAMA EMPRESA LA FORTALEZA S.A.S

El organigrama es una herramienta que permite ver la estructura organizacional de una empresa al mismo tiempo los cambios o reestructuraciones que se hagan dentro de esta, la cual es una información importante tanto para los empleados como para los clientes de la empresa.

Es por ello que se elaboró un organigrama para la organización Ganadería La Fortaleza, con el fin de observar como estaba compuesta su estructura organizacional.

Ilustración 1. Organigrama de empresa la fortaleza S.A.S



Fuente: elaboración propia

Como se muestra en la ilustración 1, la estructura organizacional de la empresa es bastante simple de 3 niveles, puesto que cuenta actualmente con 4 empleados directos y 1 indirecto, este último corresponde a la contadora, puesto que es un ente externo a la operación de la empresa. Por un lado encontramos el gerente y dueño de la empresa, el señor Francisco Javier Cobo Gómez, médico Veterinario y representante legal; la señora Karol Yuliana Cifuentes, encargada de la gestión administrativa de la empresa y por último en el tercer nivel se encuentran los operarios encargados con el cuidado de los animales durante el periodo de producción

4.3 ADQUISICION Y VENTA EN EL PROCESO DE CEBA INTENSIVA

Los pasos básicos que cumple la empresa en su proceso de ceba intensiva se mostraran a continuación:

Ilustración 2. PROCESO DE .ADQUISICION Y VENTA



Fuente. Elaboración propia

En la ilustración 2, se describe el proceso de adquisición, producción y venta de los animales, el cual comienza con la siembra anticipada de pasto, necesaria para la alimentación de los animales y termina con la venta del producto después de un periodo aproximado de 4 meses de producción, que es el tiempo requerido para obtener un buen producto y con un peso adecuado.



5.3 MISIÓN Y VISION

5.3.1 MISION

La Ganadería la Fortaleza S.A.S es una pujante empresa Morelense, dedicada a lograr y mantener el liderazgo en la ceba de ganado vacuno, con producción de carne destinada a los más exigentes mercados del país. Este propósito se logra con empleados capacitados y comprometidos que piensan y deciden en el momento oportuno, con propietario dispuesto a generar trabajo y bienestar para los mismos empleados, clientes, proveedores, público y sociedad en general, y con un objetivo fundamental, “conservar el ecosistema”, mediante la protección de la frontera agrícola y aislamiento de las micro cuencas o quebradas que hacen parte del predio donde se ejecutará el proyecto. (Ganadería La Fortaleza, 2014)

5.3.2 VISION

La Ganadería la Fortaleza S.A.S, ubicada en el Municipio de Morales, Departamento del Cauca, para el año 2017, se habrá constituido como una empresa pionera dentro del concierto local y regional en la producción de carne de alta calidad, cumpliendo con los estándares nacionales e internacionales, mediante la adopción del sistema de estabulado⁹ en la ceba de ganado bovino, distinguiéndose por la optimización de su infraestructura locativa-técnicamente diseñada-, el valor nutritivo de sus pastos y la idoneidad del personal adscrito y vinculado. (Ganadería La Fortaleza, 2014)

⁹ Estabulado: según la FAO (Food and Agriculture Organization por sus siglas en Inglés), es un sistema que consiste en Agrupar al ganado en espacios cerrados como corrales, cuadras, chiqueros o establos durante la noche, en invierno o durante la estación seca, permite al granjero un mejor control de las áreas de apacentamiento, la utilización de los recursos pastoriles y, como consecuencia, el mantenimiento de la vegetación (dehesas o pastizales), de los puntos de aprovisionamiento de agua y de las áreas circundantes.



5. 4 VALORES CENTRALES

5.4.1 Responsabilidad frente a nuestros clientes: Es menester de la empresa asegurar que nuestros productos se entreguen de forma eficiente y segura.

5.4.2 Calidad en el producto: Manejar los mejores estándares en calidad en nuestro producto para ofrecer en el mercado

5.4.3 Preservación el medio ambiente: Realizar los procesos necesarios para que el medio ambiente se afecte en la menor medida posible

5.4.4 Compromiso: Estamos comprometidos con la comunidad con el cumplimiento de nuestros logros y deberes para con ella.

5.5 ELEMENTO DIFERENCIADOR

Ofrecer a sus clientes un producto más natural y orgánico que garantice un mayor bienestar y confianza en el consumo. Esto se logrará por medio de una dieta balanceada basada en pastos, otros nutrientes extraídos de la naturaleza y una menor proporción de alimentos elaborados, con el que se pretende cambiar la imagen que se tiene sobre el consumo de carnes rojas

6. OBJETIVOS EMPRESARIALES

6.1 OBJETIVO GENERAL

Reactivar la economía del Municipio de Morales (Cauca), mediante la implementación en el primer semestre del año 2014, de un novedoso sistema de ceba de ganado vacuno que permita generar empleo a familias campesinas de la región e incentivar este renglón productivo como una alternativa al monocultivo del café que se presenta dentro de esta jurisdicción territorial.



6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Generar a partir del inicio de operaciones del proyecto, 5 nuevos empleos directos bien remunerados y 25 indirectos, lo cual redundará en disminución de la tasa de desempleo del municipio, del departamento y del país, lo mismo que en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas vinculadas y el incremento del dinero circulante en el municipio de Morales.
2. Generar 160 jornales en la etapa de alistamiento del proyecto, discriminados así: 70 jornales para la construcción del establo, bodegas de pastos e instalaciones eléctricas, 80 jornales en la preparación y siembra de los terrenos para pastos y bancos de proteínas y 10 jornales en la construcción de cercas en alambre de púas; los cuales equivalen en total a 10 empleos directos.
3. Adquirir en el primer año de operaciones del proyecto, la cantidad de 54 novillos para ceba, de 300 kilogramos de peso en pie (en lotes de 18 novillos en los meses 5, 6 y 7,), y llevarlos en un proceso de alimentación balanceada y con sistema estabulado por 5 meses para lograr una venta en este primer año de 54 novillos con peso promedio de 435 kilogramos y ventas totales de \$72.819.000.00
4. Aprovechar los sobrantes de cosechas de cultivos de maíz, yuca, caña de azúcar, pastos de corte (todos sin costo alguno), mientras sea posible, los cuales abundan en los terrenos de las zonas aledañas, para producir con ellos ensilaje y darlo como alimentación para el ganado. Se producirán para ofrecer una alimentación balanceada y de acuerdo a los requerimientos nutricionales 60kg por animal cada 15 días.
5. Producir a lo sumo 150 kg. por mes de los propios abonos orgánicos en la misma finca, resultantes del pasto picado y seco que se coloca como cama profunda en el establo, el que se revuelve con el estiércol y el orín del ganado, el cual se recogerá y se llevará a un patio a campo abierto



donde se revuelve cada 10 días para que se descomponga y formar un abono orgánico propio para los cultivos de pasto de corte y los bancos de proteína.

6. Instalar en el Municipio de Morales, en la Vereda de San Fernando, una empresa ganadera legalmente constituida, que sea rentable y sostenible, que sirva como propósito de vida para el emprendedor que presenta este plan de negocios, con una organización administrativa y operativa, que al mismo tiempo sea un ejemplo para que otros jóvenes de la región emprendan sus propias decisiones empresariales en actividades agropecuarias y así demostrar que el campo sigue siendo rentable siempre y cuando se trabaje técnicamente. Este propósito está estipulado su alcance para culminación en un periodo de 10 años.
7. Aprovechar la alta demanda existente por el producto en el Departamento del Cauca, como lo es en los Municipios de Morales y Piendamó, para ofrecer un producto de alta calidad (Novillos gordos) y teniendo en cuenta que en nuestro Municipio y en el Departamento de Cauca no hay ganaderías que nos suplan las exigentes demandas de ganado gordo para abastecer la población. Del total de la demanda que el 20% sea de nuestra empresa.

7. FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO:

La empresa cuenta actualmente con los factores críticos:

- Fidelizar los clientes
- Calidad en el producto
- Proceso productivo eficiente
- Imagen empresarial



8. SITUACION ACTUAL

8.1 ANALISIS DEL SECTOR

8.1.1 SECTOR GANADERO EN COLOMBIA

Colombia es un país donde la cultura ganadera se extiende por varias regiones del país, es una actividad tanto económica como social que está dentro de la cotidianidad de sus habitantes. Aunque no hay datos exactos sobre sus orígenes, se atribuye su aparición al siglo XV, siendo el suroccidente colombiano (Cauca, Nariño, Huila, etc) una ruta ganadera y donde esta se convirtió en una actividad importante y de gran beneficio para los vecinos de esta parte del país.

Después y dada la necesidad de consumo creciente, la producción ganadera aumentó expandiéndose hacia los llanos orientales. Como medio de producción tomó gran fuerza, puesto que durante el siglo XVI, la exportación de pieles (cuero) fue de gran relevancia.

Gracias a la importancia en el ámbito militar que tomó la ciudad de Cartagena, los grandes hacendados se asentaron en zonas aledañas y mantenían la producción de bovinos.

Debido a los procesos primitivos de producción, la baja tecnificación de sus campos, el poco respaldo estatal e inseguridad del territorio donde se producían, por lo cual este proceso se torna un poco extensivo. La gran expansión ganadera se da durante el siglo XXI, los grandes hacendados se apropian de la tierra y se da una mayor tecnificación del proceso, como creación de potreros, mejoras en los pastos, lo cual ayudó a una mejor organización de la actividad.

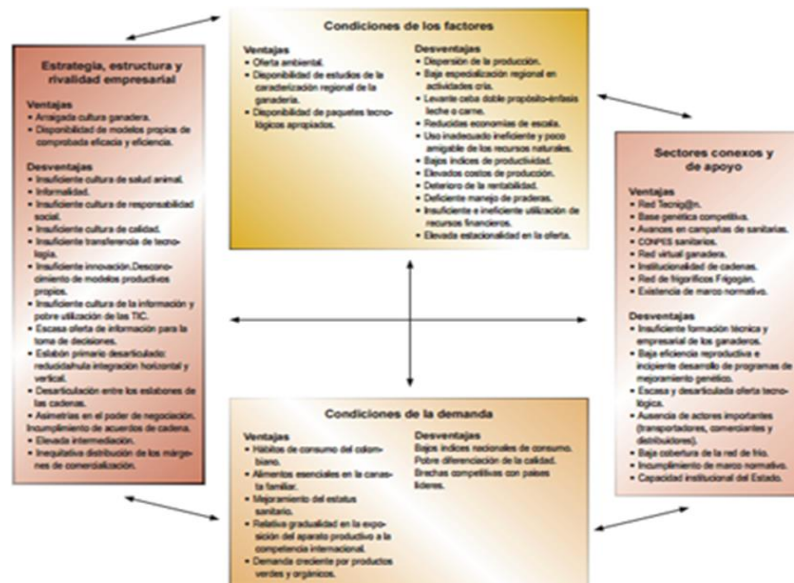
Actualmente, la ganadería es una actividad económica muy importante que tuvo su gran crecimiento gracias a las mejoras en la producción, dentro de la cual fue necesario el aprovechamiento eficiente de las tierras, mejoras en los hatos, con el cual se buscaba una mayor competitividad tanto a nivel nacional como internacional. Dentro de las grandes cualidades y mejoras encontramos el estabulado del ganado y innovadoras técnicas de alimentación con la cual se pueda optimizar el uso de la tierra.¹⁰

¹⁰ UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. TECNOLOGIA PECUARIA. LECCION 1. GANADERIA EN COLOMBIA. BOGOTÁ. 2011

8.1.2 COMEPTIVIDAD DEL SECTOR GANADERO

La ganadería se ha convertido en una actividad económica importante para suplir las necesidades del ser humano, por tanto, este se ha ocupado por años de su crianza con múltiples propósitos como lo son la extracción de carne, leche y sus derivados, y así poder alimentarse, pero dada la necesidad del ser humano de avanzar en la ciencia se han encontrado otras maneras de explotar la ganadería y ya no solo con el propósito de alimentación sino que se ha tornado muy importante tanto para la industria como para la medicina.

Tabla 4. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR GANADERO EN COLOMBIA



Fuente: elaboración propia con base PIGA 2019.

Fuente: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DEL SECTOR GANADERO DEL CARIBE COLOMBIANO – BASADO EN PEGA 2019

8.1.3 EXPLOTACION GANADERA EN COLOMBIA

En Colombia, existen tres formas de explotación ganadera, como lo son, la ganadería extensiva, donde se utilizan grandes extensiones de terrenos sin cerco para su levante; ganadería intensiva, se utiliza con el fin de optimizar el uso de los



recursos y poder obtener alta producción de esta, el ganado es estabulado en lugares con las características adecuadas para su producción eficiente y sistema de explotación mixta, donde por un tiempo se utiliza la estabulación del ganado y otras grandes extensiones de tierra sin cercos.¹¹

Me centrare en la explotación de ganadería intensiva puesto que es la actividad a la que se dedica ganadería LA FORTALEZA.

9. DIAGNOSTICO ACTUAL

9.1 ANALISIS DOFA

La MATRIZ DOFA es una herramienta estratégica muy útil que nos sirve para evaluar y hacer un análisis de su desempeño interno (D= debilidades y F=Fortalezas), las cuales hacen referencias a las capacidades y limitaciones que pueden interferir en el logro de sus objetivos. Por otro lado, analizamos cómo se encuentra actualmente la compañía frente al sector externo (A=amenazas y O=oportunidades), cuales son factores que representan oportunidades que se pueden aprovechar, y además amenazas que pueden ser un punto crítico en su desarrollo.

Sus diagnóstico se consigna en una tabla donde muestra los puntos críticos y fuerte de la empresa y con ello poder formular estrategias coherente a su situación organizacional y su posición externa. Las estrategias se consiguen con el cruzamiento de cada uno de los factores de la matriz que permite formularlas de acuerdo a la misión, visión y valores que representan a la empresa.

Según David (2003) es una herramienta de ajuste muy importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: FO, que permite utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar óptimamente las oportunidades presentes en el

¹¹ UNIVERISIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISITANCIA. TECNOLOGIA PECUARIA.LECCION2. ACTIVIDAD GANADERA EN COLOMBIA Y TIPOS DE EXPLOTACION. BOGOTÁ. 2011



entorno, DO, que tiene como objetivo superar las debilidades de la empresa y poder aprovechar las oportunidades FA, son útiles para que con las fortalezas empresariales se logren evitar las amenazas externas a la empresa, DA, son estrategias defensivas, que tienen como propósito reducir las debilidades de la empresa y evitar las posibles amenazas del entorno.¹²

Ganadería la fortaleza S.A.S, es una nueva empresa en el sector agropecuario que cuenta con un corto historial operativo, puesto que su poco tiempo en el mercado muestra poca información. Sin embargo, se pretende analizar su entorno externo e interno con el fin de poder direccionar la empresa hacia un futuro exitoso y coherente con las metas de la empresa.

Por tanto se formuló una matriz DOFA, con el fin de identificar en el área interna de la empresa tanto fortalezas como debilidades con la que cuenta y bajo es sector externo oportunidades y amenazas, lo cual es importante para su libre desarrollo y con lo que se pretende plantear estrategias empresariales con el fin de conservar su existencia de forma exitosa.

La empresa en cuestión, debido a que es una empresa nueva en el sector debe analizar la manera más eficiente de utilizar sus recursos en caminados a aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno y del mismo modo combatir sus debilidades, que por su poco recorrido han sido una barrera para su crecimiento. A continuación la tabla 5 nos muestra el resumen de los principales puntos a favor y críticos que posee la empresa y que son importantes para proyectase hacia un futuro visionario.

¹² Administración Estratégica, Fred R. David, editorial Pearson, Parte 2, pág. 200-203



Tabla 5. MATRIZ DOFA GANADERIA LA FORTALEZA

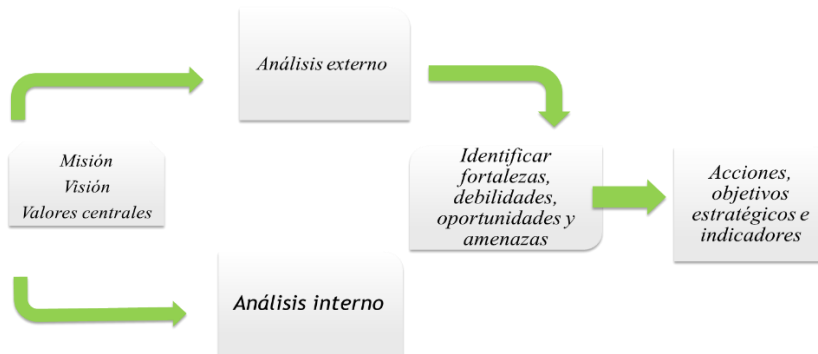
DOFA	
FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Empresarial respaldado por fondo emprender • Es una empresa familiar • Actividad económica importante en la región Andina • Alimento del ganado es producido de en gran parte de forma orgánica. • Predio familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Localización: una sola planta • La empresa es nueva en el mercado • Capacidad financiera reducida para producción • Baja publicidad • Baja participación en el mercado • Tiempo de producción lento • Recurso humano con pocos conocimientos técnicos. • Transporte • Baja tecnificación de la finca • No posee una pagina web
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en tecnología de pastos y la genética de su hatos • Posibilidad de mejorar y movilizar la economía del municipio. • Producción multipropósito. • Crecimiento de sector ganadero: una de las industrias más grande en Latinoamérica. • Acceso a créditos (Fedegán), brinda la posibilidad de sostenimiento. • Apertura comercial, como oportunidad de entrar en nuevos mercados • Crecimiento de las exportaciones. (TCL con UNION EUROPEA, Bruselas 2012, vigencia en el 2013) • Comercialización de carne a nivel nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento competencia • Variación en los precios de los insumos de producción • Variación en el precio del ganado • Producto sustitutos (POLLO CERDO) • Cambios climáticos • Epidemias existentes en el medio y nuevas • Sector de alto índice de conflicto armado • Carencia de apoyo al sector (inversión y políticas que promuevan su desarrollo) • Cambios en los hábitos alimenticios de las personas

FUENTE: elaboración propia

9 OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS

Como se había mencionado anteriormente el modelo en el cual se basó el análisis y formulación del plan estratégico dentro de la empresa fue el de Fred David, por tanto el proceso que se realizó se muestra a continuación:

Ilustración 3. Proceso de planeación estratégica GANADERIA LA FORTALEZA S.A.S



Fuente: elaboración propia

Después de hacer un análisis detallado teniendo en cuenta su situación actual interna y como se encuentra frente al entorno (externa), se pudo observar que existen grandes oportunidades de mejora en sus procesos productivos con el fin de que la empresa pueda conseguir sus objetivos futuros. A continuación se pretende proponer unos objetivos estratégicos que lleven a la empresa hacia donde quieren llegar. Con base en la matriz DOFA se propone un plan de acción para la empresa:

1. Realizar financiamiento y gestión de inversión (en un periodo de 1 año), con el fin de obtener una producción más tecnificada. Aprovechando los apoyos de entidades o fondos públicos, que le permitan invertir en **maquinaria con tecnología de punta**.
2. Obtener las certificaciones otorgadas **por el ICA** (instituto colombiano agropecuario) cumpliendo con la reglamentación inscrita en la resolución 2341 de agosto de 2007¹³, en un horizonte de tiempo no mayor a 5 años.

¹³ **ICA. Resolución 2341 de agosto de 2007** “por la cual se reglamenta las condiciones sanitarias y de inocuidad en la producción primaria de ganado bovino y bufalino destinado al sacrificio para consumo humano”



Esto será de gran beneficio, a la hora de ofrecer su producto al cliente y servirá como elemento diferenciador frente a otros productores del sector.

3. **Modelo de negocio multipropósito.** En un periodo no mayor a 5 años, gestionar la inversión de hembras de cría y lecheras que sean como fuente de ingresos, además, de mantener un pie de cría que le permita levantar su propio ganado de ceba con lo cual se pueda garantizar un producto con características genotípicas ideales.
4. **Comercialización de carne y derivados.** Es una buena opción para obtener otra fuente de ingresos, por tanto se debe comenzar con ese proyecto.
5. **Aumentar la producción de ceba.** En un periodo no mayor a 5 años, se deberá aumentar la producción en un 50% con lo cual le permita ganar una mayor participación en el mercado regional y en 10 años poder abarcar otras regiones del país.
6. **Crear un alimento orgánico para la venta.** En un periodo medio de 10 años, realizar un estudio de mercado con lo cual puedan determinar la aceptación de otros productores de un alimento más orgánico con lo cual podrían obtener mayores ingresos.
7. **Publicidad y búsqueda de nuevos mercados.** En un principio se hará una buena inversión en publicidad e investigación y análisis de mercados con el fin de ver la rentabilidad del otras unidades de negocio y como adentrar a otros mercados a nivel regional, nacional e internacional en un largo plazo.

10 IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

De manera formal la empresa no posee un proceso de planeación específico, no obstante cuenta con procesos internos que son muy importantes para el buen funcionamiento de la empresa. Es por ello que con base en el análisis DOFA, y los objetivos estratégicos propuestos, se plantearan las siguientes estrategias con fecha de vigencia de 5 años y que deberá implantar para conseguir los objetivos propuestos y por tanto se han elaborado indicadores de gestión que permiten medir el tiempo necesario para la consecución de estos, del mismo modo que la empresa

pueda medir su gestión. A continuación se presenta una tabla donde se resume todo lo relacionado con el plan de acción que debe implementar la empresa para mejorar sus puntos frágiles y aprovechar las oportunidades del entorno:

Tabla 6. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES DE GESTION: PRODUCCION

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE GESTION
<p align="center">PRODUCCION MAS TECNIFICADA</p>	<p>Investigar sobre maquinaria con tecnología de punta.</p>	<p>Durante un periodo de 6 meses se recopilara información acerca de maquinaria (costo, referencias)</p>
	<p>Investigar en el mercado financiero quien me puede facilitar préstamos o fuentes de financiamiento para la obtención de la maquinaria.</p>	<p>En un periodo de 6 meses, buscar y analizar de entidades financieras (tasa de interés, amortización del préstamo)</p>
	<p>Invertir en maquinaria más tecnificada que permitirá realizar procesos productivos más eficientes, en un periodo no mayor a 5 años</p>	<p>Fecha consecución de la maquinaria: 1 año.</p>
<p align="center">AUMENTAR LA PRODUCCIÓN DE CEBA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos con el fin de obtener un mejoramiento productivo. • Hacer un estudio muy crítico y detallado al momento de realizar la compra del ganado. • Adquirir un pie de cría con buenas característica de la raza. 	<p>En periodo de dos meses investigar un estudio muy crítico y detallado de las mejores razas vacunas para la compra del ganado de acuerdo a las características requeridas para la ceba</p>

Fuente: elaboración propia



Tabla 7. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES DE GESTION: INGRESOS - FINANCIAMIENTO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE GESTION
<p>DISMINUIR EL PERIODO DE COMPRA DE UN LOTE DE GANADO A OTRO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar las instalaciones para • Aun cuando se esté produciendo, se debe adquirir un nuevo lote de ganado. 	<p>Dado que el periodo de producción es de 4 meses, por lo menos cada dos meses se debe adquirir un nuevo lote de ganado, con el fin de disminuir el tiempo muerto de la producción.</p>
<p>CREAR UN ALIMENTO ORGÁNICO PARA LA VENTA</p>	<p>Hacer un estudio específico con el cual se pueda obtener una receta exacta para la venta del producto. Aprovechando el conocimiento en la dieta orgánica que se le provee a los animales.</p>	<p>En un periodo de 1 año Se investigara sobre los requerimientos para la producción de alimentos, maquinaria necesaria y requerimiento de la inversión.</p>
<p>REESTRUCTURAR EL MODELO DE NEGOCIO CON EL FIN DE IMPLEMENTAR UN MODELO MULTIPROPÓSITO.</p>	<p>Investigar sobre modelos negocio multipropósito. (fecha) Hacer Referenciación competitiva 5 empresas Acciones generales Cuáles son los requerimientos del ICA</p> <p>Reestructurar la idea de negocio con la cual se pueda implementar nuevas formas de aprovechamiento del ganado.</p> <p>Construir una infraestructura destinada a la obtención de otros productos derivados del ganado.</p>	<p>En el lapso de 6 meses se deberá recabar información acerca de modelos de negociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtención de carne - Obtención de Leche - Obtención de cuero <p>En un periodo de 2 meses se deberá analizar los requerimientos y el monto de la inversión.</p> <p>En dos años: Ampliar la infraestructura de la empresa.</p> <p>En un periodo de 5 años se abra empezado con la construcción del negocio multipropósito.</p>
<p>COMERCIALIZACIÓN DE CARNE Y DERIVADOS.</p>	<p>Procurar una gran producción de ganado con el cual pueda cumplir con la demanda, para vender en pie y comercializar carne y derivados</p>	<p>Aumentar en un 50% la compra de ganado con el cual se pueda destinar para la comercialización de carne.</p>



Tabla 8. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES DE GESTION: CALIDAD

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE GESTION
<p>OBTENER CERTIFICACIONES POR EL ICA.</p>	<p>Construir una infraestructura con las características adecuadas para la estabulación del ganado según el requerimiento y normas que exige el ICA, con el fin de poder obtener el certificado.</p>	<p>En un periodo de 2 años:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuación de bodega con condiciones requeridas para almacenar el alimento. 2. Infraestructura de establos que garantice el bienestar de los animales. 3. Capacitar al personal en los cuidados adecuados de alimentación y salud de los animales. <p>Dotar al personal de herramientas necesarias para cuidados básicos. Contratar un transporte adecuado.</p>

Fuente: elaboración propia



Tabla 8. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES DE GESTION: MERCADEO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE GESTION
PUBLICIDAD	Darse a conocer dentro de la región y a nivel nacional.	A más tardar en 4 meses: 1. Crear una página WEB 2. Anunciarse en medios de comunicación e información relacionada con la empresa. 3. Crear Vallas publicitarias, redes, grandes superficies.
BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS	Investigar nuevos mercados en los cuales desea incursionar.	Durante 1 año se deberá Realizar un análisis del mercado de ganadería y sus subproductos

Fuente: elaboración propia



11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en el trabajo realizado se puede evidenciar la gran importancia de aplicar herramientas de gestión para el desarrollo exitoso de la empresa GANADERIA LA FORTALEZA, puesto que permite observar la manera más apropiada de utilizar los recursos con el cual se pueda mejorar la rentabilidad y productividad de empresas dedicadas a la ceba intensiva y la importancia de proyectarse hacia el futuro, teniendo en cuenta que tanto los factores internos como los externos influyen en el desarrollo de la empresa y como teniendo conocimiento de estos, se puede realizar planes anticipadamente para poder enfrentar los cambios y nuevos retos de manera efectiva,

La formulación de una misión, visión y valores permitió clarificar el camino hacia dónde quiere llegar la empresa y por ende que se tomara en cuenta gran la importancia que tiene su formulación puesto que con base en ello es más probable cumplir sus objetivos de manera eficiente en los próximos 5 años.

Dentro del proceso se encontró varios factores críticos a nivel tanto interno como externo, que deben tener en cuenta la empresa para poder conseguir los objetivos propuestos.

Dentro de los factores críticos que se encontró:

- ✓ Gestión financiera y administrativa
- ✓ Tecnológica
- ✓ visión hacia el futuro
- ✓ Mejoras en la calidad
- ✓ Gestión en Producción

Por tanto se le recomienda a la empresa, seguir el plan de acción estipulado con el fin de mejorar esos puntos críticos que pueden ser un obstáculo para su crecimiento y proyección futura, dado que la planeación estratégica que se le realizo se tuvo en cuenta todos los factores interno y externo que influyen en su desarrollo.



ANEXO: Encuesta de satisfacción al cliente

La siguiente encuesta pretende medir el grado de satisfacción del cliente en la adquisición del producto vendido por la empresa GANADERIA LA FORTALEZA, con el fin de mejorar sus procesos. Para cual se ha tenido en cuenta, el producto, servicio y la empresa.

Califique de 1 a 5 las siguientes preguntas relacionada con los productos siendo 1 si está en total desacuerdo y 5 si está totalmente de acuerdo

PRODUCTO	1 Totalmente en Desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 De acuerdo	4 Medianamente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
CALIDAD DEL PRODUCTO: ¿Los productos que ofrece empresa LA FORTALEZA S.A.S han sido de la calidad esperada?					
PRECIO: ¿Son los precios acordes a la calidad?					
TIEMPO DE ENTREGA: ¿Ha recibido su producto en el tiempo estipulado?					
EMPAQUE: ¿Es la presentación de los animales estéticamente adecuada?					
CONDICIONES DE SALUD: ¿El estado de salud en que son entregados los animales es adecuado?					



Califique de 1 a 5 las siguientes preguntas relacionadas con el servicio de venta y post venta. Siendo 1 si está en total desacuerdo y 5 si está totalmente de acuerdo

SERVICIO	1 Totalmente en Desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 De acuerdo	4 Medianamente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
AMABILIDAD: ¿Cómo califica la asesoría telefónica que le brinda nuestra asesora comercial sobre los productos (precio, peso, calidad)?					
EFICIENCIA: ¿Qué tan eficiente ha sido a la atención en el momento de la venta?					
POST VENTA ¿Ha recibido asesoría o atención después de adquirir el producto?					

Califique de 1 a 5 las siguientes preguntas relacionadas con LA EMPRESA de venta y post venta. Siendo 1 si está en total desacuerdo y 5 si está totalmente de acuerdo

EMPRESA	1 Totalmente en Desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 De acuerdo	4 Medianamente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
INFRAESTRUCTURA: ¿Considera que la infraestructura de la empresa es adecuada para lo que hacemos?					
UBICACION: 2. ¿La ubicación y acceso de la empresa es adecuada?					

Califique por nivel de importancia al a hora de comprar ganado de engorde los siguientes aspectos de 1 a 4, siendo 1 el más importante y 4 en menos importante.

Precio _____

Calidad _____

Servicio _____

Empaque _____



Bibliografía

Dess, Lumpkin, & Eisner. (2010). *Administración Estratégica*. McGraw Hill.

DAVID, F R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson, Prentice Hall.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*,. Harvard Business School Press.

Jorge Climaco Cañarte(2012). *Antecedentes de proceso de planeacion estrategica como fundamentos para el logro de un desarrollo sustentable desde la universidad*. *Humanidades Médicas* 12 (3):487-498

Mintzberg H. Quinn .Voyer. *El procesos estrategico, conceptos, contextos y casos*

Hill y Jones (2005); *administración estratégica. Un enfoque integrado*; Ed. Mc Graw Hill; México.

Organización de las naciones unidas para la agricultura y la Alimentación. Recuperado 29/ 10 / 2014 a las 8:40 pm <http://www.fao.org/ag/againfo/programmes/es/lead/toolbox/Tech/15corral.htm>

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