

**APLICACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIAGRÍCOLA S.A.**

**OSCAR MAUIRCIO CAMPOS PEÑA  
YAHAIRA LUNA FLOREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2011**

**APLICACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIAGRÍCOLA S.A.**

**OSCAR MAUIRCIO CAMPOS PEÑA  
YAHAIRA LUNA FLOREZ**

**Monografía como requisito para optar el título de  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**Director  
NESTOR RAÚL ORTIZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2011**

## **DEDICATORIA**

Le damos gracias a Dios por la Sabiduría y fortaleza para salir adelante.

Le damos gracias a nuestros padres que siempre estuvieron con nosotros en los momentos más difíciles de nuestras vidas.

gracias a su carisma, cariño, sabiduría, y su gran fortaleza y dieron un cambio total; nunca terminaremos de pagarles ni con el más grande tesoro.

Porque lo que se hace, con el corazón no tiene valor alguno que se asemeje al gran sacrificio, que han hecho por nosotros.

Le damos gracias a nuestros esposos (a) e hijos por el apoyo, el amor y paciencia que tuvieron con nosotros para culminar una de las metas en nuestras vidas.

**Campos Peña Oscar Mauricio**

**Luna Florez Yahaira**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos:

A la Universidad Industrial de Santander: por los conocimientos adquiridos a través del programa de Posgrado en Alta Gerencia.

A los Directivos y Docentes del programa.

Al director del proyecto: NESTOR RAUL ORTIZ PIMIENTO quien con su colaboración contribuyó en la realización de este proyecto.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron en la consecución de esta meta.

Los Autores

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	21
3.1 FILOSOFIA DE LA EMPRESA	23
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
4. MARCO TEORICO	25
4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	25
4.1.1 Metodología para la elaboración de una planeación estratégica eficaz.	26
4.1.2 Análisis Interno	28
4.1.3 Análisis Externo	30
4.1.4 Análisis DOFA	30
4.1.5 Diagnóstico Estratégico	32
4.2 BALANCED SCOREDCAR O CUADRO DE MANDO INTEGRAL	33
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	38
5.1 MISIÓN	38
5.2 VISIÓN	39
5.3 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS	39
5.4 POLITICAS	40
6. ELABORACIÓN PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIAGRÍCOLA S.A.	43
6.1 ANÁLISIS INTERNO	43
6.2 ANÁLISIS EXTERNO	48

6.3 ANALISIS DOFA	53
6.4 DEFINICIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO	58
6.5 ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIAGRÍCOLA S.A.	61
7. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	68
7.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES	69
7.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL POR PERSPECTIVAS	71
8. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	76
9. CONCLUSIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	82
WEBGRAFIA	83

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Estructura organizacional	23
Figura 2 Mapa estratégico Comercializadora Multiagrícola S.A.	58

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Análisis Interno	29
Tabla 2 Análisis externo	30
Tabla 3 Análisis DOFA	31
Tabla 4 Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)	44
Tabla 5 Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio)	48
Tabla 6 Resultado Análisis DOFA	55
Tabla 7 Matriz OIRC perspectiva financiera	66
Tabla 8 Matriz OIRC perspectiva clientes	66
Tabla 9 Matriz OIRC perspectiva procesos internos	67
Tabla 10 Matriz OIRC perspectiva aprendizaje y crecimiento	67
Tabla 11 Matriz OIMER perspectiva financiera	69
Tabla 12 Matriz OIMER perspectiva cliente	70
Tabla 13 Matriz OIMER perspectiva procesos internos	70
Tabla 14 Matriz OIMER perspectiva aprendizaje y crecimiento	71
Tabla 15 CMI Perspectiva financiera	72
Tabla 16 CMI Perspectiva cliente	73
Tabla 17 CMI Perspectiva procesos internos	74
Tabla 18 CMI Perspectiva aprendizaje y crecimiento	75

## RESUMEN

**TITULO: APLICACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIAGRÍCOLA S.A.\***

**AUTORES:** CAMPOS PEÑA Oscar Mauricio  
LUNA FLOREZ Yahaira\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Planeación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, DOFA, Matriz OIRC, Matriz OIMER, CM

### DESCRIPCIÓN

La importancia de involucrar a las empresas en procesos de planeación estratégica y cuadro de mando integral, busca mediante la gestión gerencial crear un escenario de acoplamiento bien diseñado para éstas, dirigido a destacarse en el mercado cada vez más competitivo, utilizando las herramientas que brindan estos métodos, con el fin de superar la competencia y no salir del mercado.

Dentro de la proposición de aplicación de un modelo gerencial estratégico para la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A. se encuentra que existe la necesidad de elaborar el direccionamiento estratégico de la Compañía, el cual está conformado en un plan de políticas, metas, objetivos, estrategias y planes de acción para el corto, mediano y largo plazo.

Con esta herramienta se busca la orientación, gestión y control de actividades en los diferentes departamentos de la organización, así como el logro del cumplimiento de los objetivos estratégicos que en última instancia busca garantizar la continuidad del negocio.

En la primera parte del trabajo se encuentra la descripción y el diagnóstico realizado a la empresa, después se puede observar la descripción del marco teórico que sirvió como base para la elaboración del modelo de planeación estratégica y Balanced scorecard aplicado en la presente monografía.

Posteriormente se sigue con el direccionamiento estratégico propuesto para la empresa, el cual se compone de la misión, visión, valores, principios corporativos y políticas, al igual que la elaboración del plan estratégico, en donde se destaca el análisis interno, externo y Dofa; consiguientemente se puede encontrar la definición del mapa estratégico de Comercializadora Multiagrícola S.A., el cual manifiesta la estrategia planteada para alcanzar los objetivos expuestos.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenieras Fisicomecanicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director NESTOR RAÚL ORTIZ

## SUMMARY

**TITLE:** IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FOR THE COMPANY SA COMERCIALIZADORA MULTIAGRÍCOLA\*

**AUTHOR:** CAMPOS Oscar Mauricio Peña  
LUNA FLOREZ Yahaira \*\*

**KEYWORDS:** Strategic Planning, Balanced Scorecard, SWOT, OIRC Matrix, Matrix OIMER, CM

### DESCRIPTION

The importance of involving businesses in strategic planning processes and balanced scorecard, management by the management for creating a well-designed coupling scenario for them, managed to excel in the increasingly competitive market, using the tools provided by these methods to overcome the competition and not leave the market.

Within the proposal to implement a strategic management model for the company Comercializadora SA Multiagrícola is that there is a need to develop the strategic direction of the Company, which is made in a policy plan, goals, objectives, strategies and action plans for the short, medium and long term.

With this tool for guidance, management and control activities in the different departments of the organization as well as achieving compliance with the strategic objectives that ultimately seeks to ensure business continuity.

In the first part of the work is the description and the diagnosis made at the company, then you can see the description of the theoretical framework that served as basis for strategic planning model and Balanced scorecard applied in this paper.

Then follow the proposed strategic direction for the company, which is composed of the mission, vision, values, business principles and policies, as well as developing the strategic plan, which highlights internal analysis, external and SWOT; consequently you can find the definition of the strategic map Multiagrícola Comercializadora SA, which states the proposed strategy for achieving the objectives.

---

\* Graduation Project

\*\* Universidad Industrial de Santander. School physical-Engineers. School of Industrial and Employers. RAUL ORTIZ NESTOR Director

## INTRODUCCION

La importancia de involucrar a las empresas en procesos de planeación estratégica y cuadro de mando integral, busca mediante la gestión gerencial crear un escenario de acoplamiento bien diseñado para éstas, dirigido a destacarse en el mercado cada vez más competitivo, utilizando las herramientas que brindan estos métodos, con el fin de superar la competencia y no salir del mercado.

Esta monografía se enmarco dentro del modelo más adecuado de planeación estratégica y cuadro de mando integral para la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A., con el fin de tomar los elementos más importantes de cada uno de éstos y de esta forma conformar la información dentro de un modelo aplicable a la organización.

Dentro de la proposición de aplicación de un modelo gerencial estratégico para la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A. se encuentra que existe la necesidad de elaborar el direccionamiento estratégico de la Compañía, el cual esta conformado en un plan de políticas, metas, objetivos, estrategias y planes de acción para el corto, mediano y largo plazo.

Con esta herramienta se busca la orientación, gestión y control de actividades en los diferentes departamentos de la organización, así como el logro del cumplimiento de los objetivos estratégicos que en última instancia busca garantizar la continuidad del negocio.

En la primera parte del trabajo se encuentra la descripción y el diagnóstico realizado a la empresa, después se puede observar la descripción del marco teórico que sirvió como base para la elaboración del modelo de planeación estratégica y Balanced scorecard aplicado en la presente monografía.

Posteriormente se sigue con el direccionamiento estratégico propuesto para la empresa, el cual se compone de la misión, visión, valores, principios corporativos y políticas, al igual que la elaboración del plan estratégico, en donde se destaca el análisis interno, externo y Dofa; consiguientemente se puede encontrar la definición del mapa estratégico de Comercializadora Multiagrícola S.A., el cual manifiesta la estrategia planteada para alcanzar los objetivos expuestos.

En seguida se definieron los indicadores de la compañía, teniendo en cuenta las metodologías estudiadas y el conocimiento adquirido de la empresa.

Por último se precisó la propuesta de implementación del plan estratégico de Comercializadora Multiagrícola S.A., con el fin de que sirva como herramienta que le permita a la empresa el mejoramiento continuo en sus operaciones, procesos y desarrollo exitoso de su actividad principal.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Comercializadora Multiagrícola S.A., ha visto como su crecimiento se acelerado durante los últimos años, sin embargo, no tiene una estructura bien diseñada dirigida a la planeación estratégica, en otras palabras, no se ha definido el sistema gerencial estratégico de la compañía. Debido a estos motivos, actualmente no se presenta una especificación clara de lo que debe ser la misión y a donde debe apuntar la visión de la empresa, al igual que los valores corporativos que debieran estar establecidos, por lo tanto, no existe un plan estratégico que enmarque las políticas, metas, estrategias, planes de acción para el corto, mediano y largo plazo y lo preponderante, los objetivos de la empresa.

Las anteriores señales permiten describir el problema de la siguiente manera: “La ausencia de un modelo gerencial estratégico, no le permite a la Empresa Comercializadora Multiagrícola S.A., orientar, gestionar y controlar sus actividades en áreas específicas de la compañía para el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo; asimismo, garantizar el sostenimiento de la firma en el mercado.”

El problema conlleva a situaciones como las siguientes:

- Incertidumbre debida a la improvisación de la planeación.
- Actuar anticipadamente ante externalidades que presente el sector donde se desenvuelve la compañía.
- No aprovechamiento de oportunidades que presente el mercado
- Resultados económicos ineficaces

- No comunicación entre los colaboradores, lo que desencadena ausencia de consensos, descontentos y trabajo individual.
- Distancia de la dirección con sus funcionarios, lo cual genera descontrol interna en la compañía.
- Los procesos operacionales van a ser ineficientes y por consiguiente ineficaces.

La situación señalada tiene sus orígenes en tres causas principales: falta de compromiso por parte de los directivos de la empresa, ausencia de conocimiento pleno sobre la forma de hacer crecer la compañía y falta de comunicación entre los colaboradores, lo que genera trabajo individual y ausencia de competencia técnica en los procesos.

El planteamiento estratégico de cualquier compañía debe ser direccionado por los directivos de la empresa, lo que despliega un ordenamiento de arriba hacia abajo, entonces, los altos mandos se enfocaran en crear sinergia, actuaciones estratégicas y sentido de pertenencia dirigido a la firma. En Comercializadora Multiagrícola S.A., falta ese enfoque de parte de los directivos, hay la disponibilidad y el querer, pero no se sabe el cómo.

La falta de compromiso de la dirección ocurre generalmente, porque ésta concentra sus esfuerzos en la gestión del día a día, lo que hace difícil un involucramiento total hacia problemas de tipo estructural.

Es indudable que aún no se han realizado acciones para cambiar esta situación y menos crear conciencia en el personal sobre los beneficios que traería para el mejoramiento de la productividad, un adecuado sistema de planeación estratégica.

La ausencia de conocimiento pleno sobre la forma de hacer crecer la empresa, es otro aspecto crucial que causa el problema, y esto ocurre por la falta de iniciativa de los mismos colaboradores, debido a motivaciones mal infundadas en cuanto a la desconfianza que produce el cambio, esta situación se relaciona con la anterior, en el sentido de que el liderazgo en este aspecto lo deben tomar los altos mandos, por consiguiente, una causa se liga con la otra y ocasionan la dificultad.

Otro factor que se consideró causante del problema, tiene que ver con la falta de comunicación que se presenta en la empresa entre los colaboradores, esta situación se da por qué no se ha percibido camaradería entre los trabajadores, lo que conlleva individualismo en el trabajo y falta de trabajo en equipo.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Estudiar metodologías existentes sobre planeación estratégica y cuadro de mando integral, para proponer, adaptar y aplicar a la empresa COMERCIALIZADORA MULTIAGRÍCOLA S.A., el modelo gerencial estratégico que más se acomode a su estructura organizacional.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Trazar y ajustar el direccionamiento estratégico que va tener la compañía (misión, visión, principios, valores y políticas institucionales).
- Elaborar la planeación estratégica de la empresa de acuerdo a las metodologías estudiadas.
- Diseñar los indicadores de gestión para el modelo gerencial estratégico para aplicar a la empresa COMERCIALIZADORA MULTIAGRÍCOLA S.A., según la metodología del Balanced Scorecard.
- Proponer estrategias para la implementación, revisión y control del modelo gerencial estratégico de la empresa.

### **3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

COMERCIALIZADORA MULTIAGRÍCOLA S.A. es una empresa constituida en la cámara de comercio de Cúcuta, desde el 26 de septiembre de 2000, fundada por el señor Jaime Alvarado Omaña junto a su esposa e hijos, como una sociedad familiar.

El objeto social de la empresa, es el de realizar cualquier actividad comercial o civil lícita, está ubicada en la AV 2 # 17-26 Barrio la Playa, de la ciudad de Cúcuta en donde tienen las bodegas de almacenamiento y las oficinas principales. La empresa se ha especializado en comercializar alimento balanceado para animales en las diferentes zonas que integran a Cúcuta y sus provincias, hacen entregas a domicilio, manejan sus ventas con todo tipo de clientes que integran la cadena agropecuaria, tales como veterinarias, almacenes agropecuarios, graneros, supermercados, plazas de mercado y clientes finales que tienen explotación pecuaria en las líneas de ganadería, porcicultura, avicultura, piscicultura, equinos, conejos y mascotas.

Para el desarrollo de su objeto social, esta empresa cuenta con la siguiente infraestructura:

- Camión de capacidad de 3 toneladas
- Camioneta capacidad de 1 tonelada
- Camión doble troque capacidad de 20 toneladas.

Planta de personal de 9 trabajadores, incluyendo personal de ventas.

Equipo integrado por:

- 1 Gerente
- 1 Coordinadora comercial
- 1 contadora
- 2 Vendedores
- 1 Veterinario ( también hace labor comercial)
- 2 auxiliares de bodega y entrega de pedidos
- 1 conductor

Los territorios atendidos por COMERCIALIZADORA MULTIAGRICOLA S.A. son los siguientes: Departamento Norte de Santander. – La ciudad de Cúcuta y los municipios de Chinácota, Pamplona, Pamplonita, Bochalema, Arboledas, El Zulia, Ocaña, Villa del Rosario, Los Patios y Abrego.

Esta empresa en cuanto a su tamaño se considera pequeña, sin embargo ha demostrado un acelerado crecimiento los últimos años, lo cual le ha servido para ser reconocida en el sector donde realiza sus funciones y al mismo tiempo le ha permitido sostenerse en el mercado.

Haciendo referencia a su plan estratégico, hay que decir que no posee en estos momentos ninguno, o sea no hay misión ni visión establecida como tal y tampoco valores corporativos que la identifiquen en el sector.

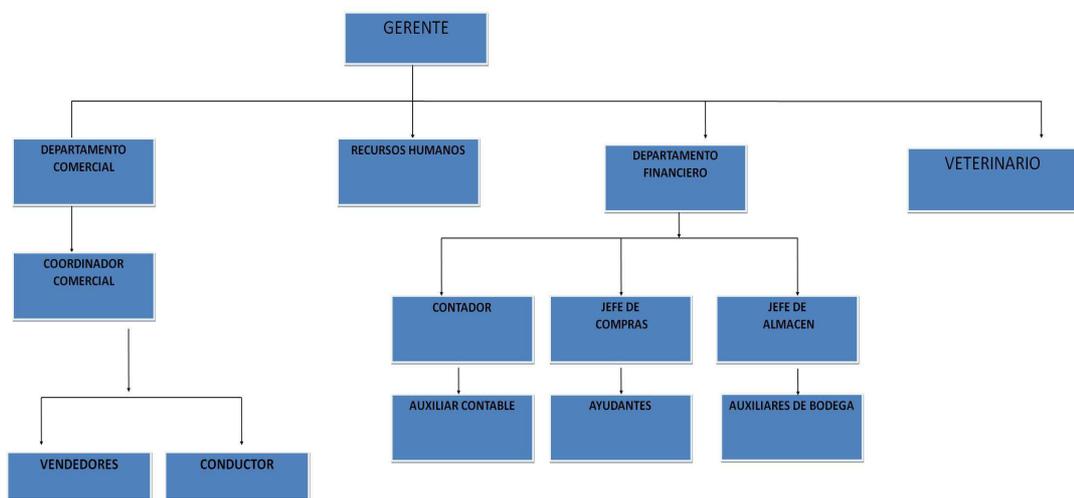
### 3.1 FILOSOFIA DE LA EMPRESA

Comercializadora Multiagrícola S.A. es una empresa que prácticamente realiza una gestión dedica principalmente a la comercialización de productos alimentos balanceados para animales en el sector pecuario, especialmente en el mercado de Norte de Santander.

La compañía opera en los territorios comprendidos en los municipios Norte Santandereanos y espera en los próximos años acceder a mercados de otros departamentos del interior del país y zonas costeras, utilizando su gran potencial que consiste en la gran capacidad de acoplamiento al cambio en el momento en que se requiera.

### 3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL <sup>1</sup>

Figura 1 Estructura organizacional



<sup>1</sup> Información suministrada por la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A.

La estructura organizacional de la empresa como se logra apreciar es sencilla en concordancia con su tamaño, y la cantidad de personal de planta que labora diariamente en ella.

## **4. MARCO TEORICO**

Para la realización de ésta Monografía, se va trabajar los lineamientos de la planeación estratégica y el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), entonces, a continuación se expone el marco teórico con el cual se sustenta el desarrollo del presente trabajo.

### **4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Se considera un proceso por medio del cual, los directivos de una determinada empresa logran procesar y analizar información pertinente interna y externa de la organización, con el objetivo de evaluar la situación presente de la compañía, así como su nivel de competitividad con la intención de anticiparse a la competencia y planificar estratégicamente las decisiones que van afectar el futuro de la empresa. En su libro Gerencia Estratégica Humberto Serna Gómez define la planeación estratégica como un proceso mediante el cual una organización determina su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de todos los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

El proceso de planeación estratégica conlleva necesariamente a valorar la compañía en función de las siguientes preguntas:

¿Donde se quiere ir?

¿Dónde se está hoy?

¿Adónde se debe ir?

¿Adónde se puede ir?

¿Adónde se irá?

¿Cómo se llega a las metas?

#### **4.1.1 Metodología para la elaboración de una planeación estratégica eficaz.**

De acuerdo con el libro Gerencia Estratégica del autor Humberto Serna Gómez, se expone la siguiente metodología a continuación.

Lo primero que el autor propone es realizar una tormenta de ideas que busque hacer fluir ideas en forma participativa para identificar problemas, determinar causas probables del problema y plantear posibles estrategias o acciones de solución.

En seguida, se siguen las etapas de la planeación estratégica a saber:

Primer paso: Se define el horizonte de tiempo de planeación, teniendo en cuenta aspectos como la estabilidad o rentabilidad del entorno, la intensidad de la competencia, amenaza de productos sustitutos, velocidad de acoplamiento al cambio de la empresa.

Segundo paso: Se establecen los principios y valores de la organización.

Tercer paso: Se define la visión de la organización dentro del horizonte de tiempo definido.

Cuarto paso: Se define la misión de la empresa.

Quinto paso: Se establecen los objetivos estratégicos de la Compañía, que son el vínculo entre la misión y visión de ésta, lo cual le permite con éstos objetivos definir el camino para llegar a la visión que se proyectó.

Sexto paso: Identificación de los factores clave de éxito de la empresa dentro del entorno que se desenvuelve.

Este análisis se recomienda trasladarlo a un ejercicio de oportunidades y amenazas POAM, para de esta manera conocer mayormente su funcionamiento estratégico frente a su contexto.

Séptimo paso: Se identifican las competencias básicas de la empresa, por medio de una confrontación de factores clave de éxito con capacidades distintivas, también se debe elaborar un PCI (Perfil de capacidad institucional) de las competencias distintivas.

Octavo paso: Hacer un análisis DOFA, el cual es una herramienta que permite acercarse a la formulación de estrategias que pongan en operación los objetivos, y por tanto, conduzcan al logro de la visión.

Noveno paso: Realizar el análisis de vulnerabilidad, que consiste en una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento de manejo de la incertidumbre.

Décimo paso: Se hace el análisis estratégico. Dentro de éste análisis se encuentran otros de importancia como lo son el análisis de portafolio del BCG, el análisis competitivo de Michael Porter, el análisis de crecimiento vectorial y elaboración de la matriz de política direccional (MPD).

Estos análisis se recomiendan realizarlos para mayor complementariedad del proceso de planeación estratégica.

Undécimo paso: Formulación estratégica, que son el conjunto de acciones con la organización de recursos, que le permiten a la empresa lograr sus objetivos y por tanto, alcanzar su visión corporativa.

Duodécimo paso: Se procede a diseñar un sistema de seguimiento y de medición de gestión.

**4.1.2 Análisis Interno.** En esta parte la empresa evalúa su situación presente, cómo organización única determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Un procedimiento eficaz y muy utilizado que puede aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y dar un diagnóstico actual, es el perfil de capacidad interna PCI que se utiliza normalmente para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo; en otras palabras, es una forma de hacer el diagnóstico estratégico de la organización involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa.

A continuación se representa gráficamente el PCI, para mostrar la manera como mide la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado alto, medio o bajo (A.M.B.) para inmediatamente ser valorada con respecto a su impacto en la escala Alto – Medio – Bajo.

Tabla 1 Análisis Interno<sup>2</sup>

Capacidad\Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Debilidades			Alto	Medio	Bajo
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLÓGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: SERNA, Humberto Gerencia estratégica

Una vez elaborado el diagrama, es permisible reconocer las fortalezas y debilidades relativas que presenta la organización en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada la importancia de este instrumento, el PCI constituye un arma esencial en la definición de la posición relativa de la firma y del direccionamiento de acción más beneficioso.

Para la realización del PCI, previo una preparación de la información preliminar, se hace necesaria la conformación de grupos estratégicos, ya sea de acuerdo con la estructural organizacional por área o sub área funcional y luego se integra el diagnóstico corporativo. Así mismo, otra manera de hacerlo es por muestreo, donde se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente la mayoría de colaboradores de todos los diferentes niveles organizacionales; también se puede hacer por medio de una encuesta general que involucre a todos los miembros de la compañía.

Posteriormente, se deben enunciar las fortalezas y debilidades identificadas en cada una de las capacidades formuladas a través de una tormenta de ideas; y luego es imprescindible priorizar aquellos factores claves que identifiquen

<sup>2</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Séptima Edición. 3R Editores. 1997

fortalezas o debilidades proporcionándole una calificación en escala Alta, media o baja; para finalmente evaluar el impacto de cada fortaleza o debilidad de la firma en la misma escala.

**4.1.3 Análisis Externo.** El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que una determinada empresa tenga. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede establecer si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la compañía.

Tabla 2 Análisis externo

Calificación\Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades			Alto	Medio	Bajo
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
Tecnológicos									
Economía									
Política									
Geográficos									
sociales									

Fuente: SERNA, Humberto Gerencia estratégica

La elaboración del POAM se puede efectuar utilizando la misma metodología usada para el análisis interno PCI, esto es mediante obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis e identificación de las oportunidades y amenazas.

**4.1.4 Análisis DOFA.** Este análisis es un método complementario de los dos descritos anteriormente PCI Y POAM, asimismo, ayuda a determinar si la organización esta en capacidad para desempeñarse en su medio.

El DOFA esta diseñado para ayudar al estrategia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las

capacidades internas, fortalezas y debilidades de la compañía. Permitirá a la organización formular estrategias con el objetivo de aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Tabla 3 Análisis DOFA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor Impacto FCE	Enumerar las de mayor Impacto FCE
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor Impacto FCE	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor Impacto FCE	DO	DA

Fuente: SERNA, Humberto Gerencia estratégica

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves que estén relacionados con la organización de la empresa, el mercado donde se desenvuelve, la competencia, los recursos financieros con los que cuenta, la infraestructura, el recurso humano que tiene, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo que realiza, las tendencias políticas del entorno, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

Con base en la selección de factores claves de éxito del más alto impacto, se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, cuestionándose como convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Al confrontar cada uno de los factores clave de éxito, deberán aparecer las estrategias FO – FA – DO – DA.

**4.1.5 Diagnóstico Estratégico.** La importancia de éste procedimiento radica en la claridad que logra la empresa al saber hacia dónde va, en otras palabras, haber elaborado, definido e integrado sus principios corporativos, la misión y visión que conjuntamente componen el direccionamiento estratégico.

Principios corporativos: De acuerdo con el libro Gerencia estratégica de Humberto Serna Gómez, éstos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos los colaboradores de ésta; por consiguiente, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Visión Corporativa: Se trata de un conjunto de ideas generales, que suministran el marco de referencia de lo que cualquier empresa es y quiere lograr en el futuro. Esta no se formula en expresiones numéricas, más bien es definido por la alta dirección de la compañía, se recomienda que sea amplia e inspiradora, que la conozcan todos, lo cual permite integrar los diferentes departamentos alrededor del equipo gerencial.

La visión señala el rumbo, da dirección, sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización.

Misión Corporativa: Es la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y la capacidad humana.

Expresa el por qué de la existencia de la organización, cual es su propósito, sus objetivos, clientes, prioridades, responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores y su responsabilidad social.

Por lo tanto, la misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

Objetivos Corporativos: Son los resultados a mediano o largo plazo, que una determinada empresa espera conseguir en la aplicación, desarrollo y operación de su principios corporativos, misión y visión.

En la consecución de su cumplimiento y eficacia, los objetivos deben estar definidos en el más alto nivel que puede alcanzar la organización, en función del contexto que ofrece el estudio previo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas analizadas en la DOFA y así mismo, deben estar en concordancia con la misión y visión establecida por la compañía.

## **4.2 BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Balanced scorecard, conocido también como BSC, Cuadro de mando Integral o Tablero de Comando es un modelo de gestión empresarial y control administrativo, fue diseñado como una herramienta para garantizar a las organizaciones la eficaz ejecución de sus estrategias; y actualmente goza de enorme prestigio en los medios empresariales, preocupados por la gestión de los activos intangibles.

Modelo creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, en el año 1992 por medio de un artículo en donde plantean la idea de que si se mide el desempeño

financiero de una determinada empresa, solo se obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario se amplía la visión y se incluyen medidas desde otras perspectivas, entonces se tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá del aspecto financiero.

El cuadro de mando integral incluye indicadores financieros que se utilizan tradicionalmente en los análisis de cualquier empresa, sin embargo, como lo argumentan sus autores, éstos cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no son críticos para el éxito. Por estos motivos el Cuadro de Mando Integral, complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

De acuerdo con lo anterior, el Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros, lo cual permite que los ejecutivos de una organización puedan medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la compañía desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para la conformación del Cuadro de Mando Integral.

Según Kaplan y Norton, las oportunidades de crear valor, están pasando de la gestión de activos materiales a la de estrategias basadas en el conocimiento de la era de la información que despliegan los activos materiales de la organización,

relacionados con procedimientos con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información, bases de datos al igual que las habilidades y motivaciones de los empleados.

Así mismo, una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para lograr objetivos de avances reales. Por estos motivos, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación.

Las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. En función de esto, el Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, es algo más que un nuevo sistema de medición. Una organización puede desarrollar un Cuadro de Mando Integral inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización.

Sin embargo, el verdadero poder de este procedimiento aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia

- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia<sup>3</sup>

Para la realización del presente trabajo, se tiene en cuenta las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral que permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas.

**Perspectiva Financiera:** Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. El análisis financiero permite tener información precisa y actualizada, lo que es fundamental para revisar el comportamiento de las ventas, la estrategia del crecimiento, la rentabilidad, el costo-beneficio y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista.

**Perspectiva del Cliente:** Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Es la manera de medir la relación con los clientes y el nivel de satisfacción que tienen en cuanto a la empresa, ya que permite realizar actividades de fidelización, para lograr mantenerlos por más tiempo. Esta perspectiva permite a los directivos de las

---

<sup>3</sup> KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral, (The Balanced Scorecard). Editorial Gestión 2000, Barcelona 1997.

unidades de negocios articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

**Perspectiva del Proceso Interno:** Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Analiza los procesos internos de la organización y cuales deben mejorar para cumplir con los objetivos establecidos, lograr la satisfacción del cliente y del accionista, como también generar un alto rendimiento financiero.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Identifica la infraestructura que la empresa debe tener o construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Permite desarrollar habilidades para mejorar y aprender de lo establecido en las otras perspectivas; busca generar valor agregado en los empleados por medio de capacitación, desarrollando una cultura organizacional, midiendo la satisfacción de los colaboradores, generando un clima de apoyo al cambio sin ningún tipo de traumatismos, implementando sistemas de información e incrementando el trabajo en equipo.

## **5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Las organizaciones como COMERCIALIZADORA MULTIAGRICOLA S.A. en su camino difícil y tortuoso hacia el crecimiento, acompañado de generación de utilidades y con el objetivo preponderante de permanecer en el mercado deben tener muy claro su horizonte, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

Éste lo integran la misión, la visión y los valores y principios corporativos.

Debido a que no se presenta actualmente en la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A. una especificación clara de lo que debe ser la misión, y donde debe apuntar la visión al igual que el establecimiento de los valores y principios corporativos, este trabajo apunta a definir el direccionamiento estratégico de la compañía.

Por consiguiente a continuación se definirá la misión y visión sugeridas, como también los valores y principios corporativos de la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A.

### **5.1 MISIÓN**

Somos una Comercializadora que provee oportunamente alimentos concentrados de alta calidad y productividad generando valor agregado a nuestros compradores mediante la satisfacción de sus necesidades, forjando credibilidad y confianza sustentada con asistencia técnica especializada; respetando el entorno ambiental y urbano con el uso de buenas prácticas de comercialización y seguridad que conlleva a proporcionar una mejor calidad de vida a nuestros clientes y empleados en el sector pecuario de Norte de Santander.

## **5.2 VISIÓN**

Ser la empresa líder en el sector de la distribución de alimentos concentrados a nivel departamental en el año 2014; con valor agregado, solidez económica, calidad, innovación y cumplimiento, con el reconocimiento por la eficiencia de los servicios que proveemos en aras de hacer más productivo el campo Norte Santandereano.

## **5.3 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

- Ofrecimiento del mejor servicio al cliente
- Responsabilidad
- Ética
- Confianza
- Responsabilidad social y ambiental
- Innovación
- Rentabilidad económica
- Honestidad
- Cumplimiento

## 5.4 POLITICAS

La política general de la empresa se centra en comercializar alimentos concentrados para animales que cumpla con los requisitos establecidos y legales, apoyados por una asistencia técnica de calidad y una oportuna entrega de los productos que apunte a lograr constantemente la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes; en procura siempre de alcanzar la mejora continua de los productos y procesos de la organización.

Nuestro compromiso es mantener una relación de mutuo beneficio con nuestros clientes y proveedores, en función de suministrar permanentemente formación en capacitación y desarrollo a nuestros trabajadores y brindando bienestar y armonía con el medio ambiente.

Dentro de las políticas a nivel específico que se consideran pertinentes para la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A. se encuentran la política de calidad, medio ambiente, responsabilidad social, valores humanos y respeto por los colaboradores.

A continuación se desarrolla cada una de las políticas mencionadas:

**Política de Calidad.** La empresa Comercializadora Multiagrícola S.A. su compromiso esencial es proveer soluciones a nuestros clientes, proporcionando como norma de vida corporativa permanente, agilidad y eficacia en la entrega oportuna de los productos, buscando de este modo satisfacción y fidelidad por parte de los usuarios como también sostenibilidad de la compañía y rentabilidad para nuestros socios.

Al cumplir con los requerimientos de los clientes y los requisitos del producto que ofrecemos, al igual que preservar la conservación del medio ambiente y mejorar el

indicador de eficacia SGC se cumple con la política de calidad y al mismo tiempo se impulsa el emprendimiento de proyectos innovadores para de esta forma convertirnos en la empresa líder en el sector pecuario del nororiente colombiano. Las actividades para asegurar el cumplimiento de la política de calidad se enumeran a continuación:

- Popularizar la política de calidad en todos los departamentos de la empresa.
- Involucrar a los trabajadores en el desarrollo del SGC por medio de capacitación y adiestramiento.
- Establecer mejoras orientadas a la mejora continua de los procesos
- Saber las necesidades de los clientes, proveedores y socios para satisfacer sus requerimientos y cumplir sus expectativas.

**Política de Medio Ambiente.** Comercializadora Multiagrícola S.A. consciente del cuidado y la preservación del medio ambiente está implementando aspectos que minimicen el riesgo medio ambiental en función del cumplimiento de los requerimientos que exige las normas ambientales establecidas en la constitución colombiana.

Para ello se adoptara el compromiso de cumplir con las siguientes actividades: conocer y aplicar las medidas medioambientales existentes, gestionar el mejor uso que se le puede dar a los residuos, minimizar la contaminación acústica, atmosférica y visual, capacitar a los empleados para que contribuyan con responsabilidad a la conservación del medio ambiente, proporcionar a los trabajadores un lugar de trabajo seguro y saludable y asegurar que todos los productos tengan un uso y manipulación adecuada de forma segura e higiénica.

**Política de Responsabilidad Social.** La empresa Comercializadora Multiagrícola S.A. se compromete a desarrollar una serie de principios que apunten al desarrollo integral y económico dentro de un marco de respeto y cuidado del entorno, así como proporcionar bienestar a los trabajadores y la comunidad, cumpliendo con las normas legales, laborales, ambientales y de seguridad social, realizando una labor de colaboración activa en el ámbito social y fomentando así el avance de las sociedades en las que desarrolla su actividad.

**Política Desarrollo de Valores Humanos.** Comercializadora Multiagrícola S.A. se concentrara en ser una comunidad integrada por colaboradores responsables, respetuosos de los derechos de cada uno, con espíritu de superación permanente y altos niveles de competitividad. Así mismo, convertir la compañía en un sitio de desarrollo profesional y personal de cada trabajador, cultivando el compromiso y sentido de pertenencia con la institución y con el servicio constante y eficiente al cliente y la comunidad en general.

**Política de Respeto por los colaboradores.** La organización se compromete con el desarrollo de sus colaboradores tanto a nivel personal como profesional, al igual que ofrece bienestar y mejoramiento de su calidad de vida. Estimula su participación, iniciativa, propicia un clima de trabajo orientado hacia las actividades y trabajo en equipo. De la misma forma, la empresa espera de él compromiso, lealtad en su trabajo, como requerimientos mínimos para una relación mutuamente justa y equitativa.

## **6. ELABORACIÓN PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIAGRÍCOLA S.A.**

La metodología propuesta y seleccionada para realizar el plan estratégico de la empresa es la diseñada por el autor Humberto Gómez Serna, puesto que es la más adecuada debido a que se acopla muy bien a la estructura organizacional de la compañía.

Para la elaboración del plan estratégico se utiliza como base el diagnóstico interno y externo de la empresa, ya que, apunta a lograr un diagnóstico completo y eficaz para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En este proceso se recolecta y analiza información pertinente, interna y externa, con el objetivo de evaluar la situación presente de Comercializadora Multiagrícola S.A., así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la compañía hacia el futuro próximo.

Terminada la elaboración del plan estratégico, se procede inmediatamente a formular la estrategia con base en la metodología de Balanced scorecard de Kaplan y Norton.

### **6.1 ANÁLISIS INTERNO**

Para la realización de éste análisis, que consiste en la evaluación de la situación presente de la empresa, se utiliza la metodología expuesta en el marco teórico el cual es la elaboración de la Matriz de Perfil de capacidad interna PCI.

El PCI se puede definir como una herramienta o medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, el cual se va evidenciar en el análisis externo. Aunque su

carácter es subjetivo, este sistema examina la posición estratégica de la compañía en tiempo presente y ayuda a determinar las áreas que requieren de mayor atención por parte de los directivos de la empresa.

A continuación se describe el PCI de Comercializadora Multiagrícola S.A.

Tabla 4 Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)

<b>MATRIZ PCI COMERCIALIZADORA MULTIAGRICOLA S.A.</b>						
<b>MATRIZ: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO</b>	<b>FORTALEZAS</b>			<b>DEBILIDADES</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
	<b>DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA</b>					
Liquidez y Flujos de Caja			X			
Rentabilidad						X
Apalancamiento	X					
Capacidad de Financiación						X
Estructura de costos				X		
Estructura de precios			X			
<b>DIMENSION DEL CLIENTE COMPETENCIA Y MERCADOS</b>						
Portafolio de Productos y servicios		X				
Logística	X					
Conocimiento y Experiencia	X					
Marcas	X					
Certificación de Calidad	X					
Participación en el mercado			X			
<b>DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO</b>						
Sistema de Gestión de la Calidad						X
Ubicación	X					
Diseño y Estructura organizacional					X	

<b>MATRIZ PCI COMERCIALIZADORA MULTIAGRICOLA S.A.</b>						
<b>MATRIZ: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO</b>	<b>FORTALEZAS</b>			<b>DEBILIDADES</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
	Sistemas de control					
Investigación de mercados						X
Planes estratégicos						X
Capacidad de cambio	X					
<b>DIMENSION DEL RECURSO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
Trabajo en equipo		X				
Valores					X	
Grado de Escolaridad		X				
Motivación hacía los colaboradores		X				
Experiencia técnica		X				
Nivel de remuneración				X		
Capacitación y entrenamiento				X		
Estabilidad laboral		X				
<b>DIMENSION DE LA TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>						
CRM						X
Pagina web						X
Base de Datos			X			
Plataforma Tecnológica			X			
Sistemas de información gerencial						X

Fuente: Autores del Proyecto

Por medio de reuniones planeadas para establecer grupos de trabajo en los diferentes departamentos de la empresa, con el propósito de determinar las áreas de estudio del presente trabajo, se identificaron las siguientes debilidades y fortalezas para medir los recursos y capacidades de la compañía en las dimensiones económica y financiera; del cliente, competencia y mercados; de

procesos gerenciales, misionales y de apoyo; del recurso humano y cultura organizacional; y de la tecnología de información y comunicación.

Claramente se define que la mayor debilidad que exhibe Comercializadora Multiagrícola S.A. se encuentra en la dimensión de procesos gerenciales misionales y de apoyo, puesto que los resultados revelan que no existen planes estratégicos, que están representados en una debilidad alta, lo que apunta a creer que no hay planeación que permita prever situaciones presentes, visualizar el futuro y vaticinar las posibles contingencias a suceder.

Así mismo, no hay un sistema de gestión de calidad, el cual permitiría llevar un control exhaustivo de los productos que van a llegar a manos de los clientes, tampoco existe un sistema de control, por medio del cual los directivos de la empresa se anticiparían a los pormenores que acontezcan y contrarrestarían las falencias que presente el entorno; al igual falta la investigación de mercados que es preponderante para cualquier empresa, es una debilidad alta, como también el diseño y estructura organizacional, calificado en nivel medio de debilidad. Lo rescatable es la ubicación de la empresa que se reconoce como una fortaleza.

En este sentido, se nota la falta de capacidad directiva e iniciativa para emprender correctivos que soslayen las debilidades que se dan en la empresa. Por tal motivo, hay que promover las acciones necesarias que corrijan estas deficiencias.

Se pudo observar en la dimensión económica y financiera que la empresa presenta debilidades marcadas en la parte de rentabilidad y capacidad de financiación, aunque su liquidez, flujos de caja y apalancamiento como también su estructura de costos muestran fortalezas -mas marcada en el apalancamiento-, se requiere trabajar más en esta área y elaborar estrategias que contrarresten estos resultados.

Haciendo un análisis más profundo, se observa que aunque la liquidez se presenta como fortaleza en baja medida, la rentabilidad es una debilidad en grado alto, esto se explica en gran medida por la mala estructuración de costos, debida a la mala organización y no planeación de las acciones a tomar.

En la dimensión del cliente competencia y mercados, se puede ver unos resultados favorables para la compañía, representado en la logística; conocimiento y experiencia; marcas y certificación de calidad. El portafolio de productos y servicios como la participación en el mercado presentan fortalezas pero en escala media y baja respectivamente.

Los resultados anteriores dan cuenta del buen trabajo realizado en ésta área, no obstante, hay que seguir trabajando para mejorar y mantener estos buenos resultados; y en esto influye enormemente la planeación estratégica.

En cuanto a la dimensión del recurso humano y cultura organizacional, podemos decir que en su gran mayoría representan fortalezas para la compañía, ya que hay un buen trabajo en equipo, el nivel de escolaridad de los colaboradores es elevado, al igual que la motivación; y la experiencia técnica y estabilidad laboral también representan fortalezas, mientras que los valores y el nivel de remuneración, se presentan como una debilidad para la empresa.

Respecto a la dimensión de la tecnología de información y comunicación, la debilidad radica en los sistemas de bases de datos como el CRM, puesto que esto muestra poca comunicación departe de los colaboradores con los clientes, también la página web de la empresa es una debilidad, ya que hace falta arreglos, sobre todo en lo concerniente a estrategias de conocimiento y recordación de la empresa; y los sistemas de información gerencial se dan como una debilidad, por que no existen en la compañía. La parte rescatable, pero en mínima proporción, es la base de datos y la plataforma tecnológica que maneja la empresa.

Para concluir, se puede observar que Comercializadora Multiagrícola S.A. internamente presenta debilidades importantes que corregir y fortalezas significativas que mantener y mejorar. Esto se logra mediante una planeación estratégica bien direccionada, estudiando y analizando cada variable y factor preponderante que influye sustancialmente dentro de la empresa y consiguientemente de acuerdo a resultados obtenidos, proponer estrategias bien fundamentadas y concretas.

## 6.2 ANÁLISIS EXTERNO

La identificación de factores externos que pueden afectar la empresa es de suma importancia, pues permite la conveniencia de poder reaccionar ante cualquier amenaza o externalidad negativa que presente el mercado. Al mismo tiempo brinda la ocasión de aprovechar cualquier oportunidad que se de.

Para la realización de éste análisis se utiliza la metodología del Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), el cual se describe a continuación:

Tabla 5 Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio)

<b>MATRIZ POAM COMERCIALIZADORA MULTIAGRICOLA S.A.</b>						
<b>MATRIZ POAM</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<b>FACTORES POLITICOS</b>						
Estabilidad política				X		
Subsidios al campo		X				
Interés del gobierno para impulsar el campo	X					
<b>FACTORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS</b>						

<b>MATRIZ POAM COMERCIALIZADORA MULTIAGRICOLA S.A.</b>						
<b>MATRIZ POAM</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Inflación					X	
Recesión económica						X
Tasa de cambio					X	
Política de financiación			X			
Tasa de interés				X		
<b>FACTORES COMPETITIVOS CLIENTES Y MERCADOS</b>						
Representaciones de marca		X				
Participación del mercado	X					
Nuevos competidores						X
Conflicto armado					X	
Cierre de frontera					X	
<b>FACTORES GEOGRÁFICOS</b>						
Estado de las vías					X	
Ubicación de la empresa	X					
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>						
Nivel de tecnología	X					
Comunicaciones		X				
Flexibilidad en los procesos	X					

Fuente: Autores del proyecto

Los anteriores factores identifican el examen del medio, que significa el primer paso para analizar las amenazas y oportunidades en el entorno de la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A.

La caracterización de estos factores se logró mediante la conformación de grupos que en sesiones estratégicas analizan y evalúan los factores externos que puedan

afectar o favorecer el desempeño de la compañía, son los mismos grupos de trabajo que habían conformado el análisis interno. Estos grupos pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización.

Se tuvo en cuenta factores políticos; económicos y financieros; competitivos clientes y mercados; geográficos; y tecnológicos.

Entre los factores políticos encontramos la estabilidad política, los subsidios al campo y el interés del gobierno para impulsar el campo.

La estabilidad política se considera importante debido a que proporciona a los empresarios un clima de seguridad y confianza en sus inversiones, por tal motivo, y considerando la posición de la compañía, esta variable representa una amenaza en nivel bajo, puesto que, sino no hay estabilidad política, esta situación afecta a la empresa.

Los subsidios al campo y el interés del gobierno por impulsar éste, son una gran oportunidad que debe aprovechar Comercializadora Multiagrícola S.A., pues esta situación se puede transformar en precios bajos, que conlleva un incremento en las ventas dado la abundancia en la producción de materias primas.

Al referirse a los factores económicos y financieros, se nota que la inflación representa una amenaza en escala media para la compañía, al igual que la tasa de cambio y la política de financiación. La inflación es un factor importante que afecta directamente el sector pecuario, ya que si ésta sube el poder adquisitivo del dinero se deprecia lo que quiere decir que va ver menos ingresos disponibles por parte de los compradores del sector pecuario para adquirir productos, lo que los conduciría a buscar otras alternativas más económicas.

Esta situación es una cadena, en donde inicialmente el mismo productor se ve afectado provocando un efecto dominó que llega finalmente hasta el consumidor final. Igualmente, las tasas de interés bajarían lo que haría atractivo endeudarse con el sector financiero.

Con respecto a la tasa de cambio, se puede decir que esta variable provoca incertidumbre en el mercado, pues, cuando disminuye la percepción del riesgo en Colombia ingresan capitales foráneos al país y por lo tanto se deprecia el dólar frente al peso ocasionando revaluación que en cierto sentido favorece el sector pecuario; sin embargo, también ocurre el efecto contrario.

La política de financiación se considera una oportunidad en escala baja, puesto que bien direccionada esta variable se puede lograr dar mayor estabilidad a la empresa.

El incremento de las tasas de interés es reconocido como una amenaza para la compañía, puesto que de algún modo hace menos atractivo el financiamiento crediticio, por consiguiente, la empresa y sus clientes se verían de alguna forma afectados.

En la parte de competencia, clientes y mercados los factores de representaciones de marca y participación del mercado son considerados como fortalezas de la empresa en escala media y alta respectivamente. Es importante comercializar productos reconocidos y de fácil recordación, lo que genera amplia participación en el mercado local y consecuentemente permite gozar de una posición competitiva privilegiada en el sector. El aprovechamiento de estas oportunidades, y su concerniente ampliación para sacarle el mayor beneficio dejaría a Comercializadora Multiagrícola S.A. en una perspectiva competitiva muy favorable. Las amenazas se reflejan en las variables conflicto armado, cierre de frontera y nuevos competidores; presentándose ésta última en escala alta.

El conflicto armado afecta de cierta manera las operaciones de la empresa y el no control de este factor constituye pérdidas debido a los costos que representa. Así mismo, el cierre de frontera disminuye las operaciones mercantiles con el país vecino y genera incertidumbre en lo que pueda acontecer.

Los nuevos competidores en el sector pecuario existen, y cada vez se incrementa la posibilidad de que éstos aumenten, lo que suscita una amenaza alta para la compañía, por que al estar saturado el mercado de ofertas, ocasiona que los precios de los productos se reduzcan y por consiguiente disminuye la rentabilidad y la participación en el sector. Es por esto que se debe buscar por medio de estrategias, un valor agregado para el cliente y de esta manera lograr un buen posicionamiento en el mercado.

Con relación a los factores geográficos, encontramos que el estado de las vías influye en la dificultad del transporte de los productos, entonces este componente constituye una amenaza media para la empresa, mientras que la ubicación es una oportunidad en escala alta.

Un estado deplorable de las vías, dificulta el transporte de los productos que en su mayoría se realiza de ésta manera, igualmente, se corre el riesgo de no cumplir a tiempo con la mercancía para el cliente lo que conlleva insatisfacción y disgustos. La ubicación favorable de la compañía es una buena oportunidad que hay que aprovechar al máximo, sobretodo en lo que concierne a la distribución y entrega a tiempo de los productos que comercializa la compañía para conseguir caracterizarse dentro del medio en el que se desenvuelve.

Entre los factores tecnológicos se encuentran oportunidades que aprovechar en cuanto a nivel de tecnología, comunicaciones y flexibilidad en los procesos.

La tecnología es preponderante para cualquier empresa que desee mantenerse en el mercado, por lo tanto para Comercializadora Multiagrícola S.A., éste es un punto a su favor, debido a que su nivel de tecnología es propicio en relación con la competencia y la idea es que se diferencie aún más en este sentido. Así mismo, la flexibilidad en los procesos permite generar cambios providenciales que fácilmente son asimilados de la mejor manera por los colaboradores de la empresa, y esto constituye acoplamiento eficaz y eficiente en los procesos de cambio en que incurra la empresa.

### **6.3 ANALISIS DOFA**

Dado el análisis del perfil de capacidad interna PCI y el perfil de oportunidades y amenazas POAM, resulta entonces las herramientas necesarias para desarrollar el análisis DOFA.

Este análisis ayuda a determinar si la organización está en capacidad para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus rivales esté la empresa, mayores probabilidades de éxito tiene; por este motivo, se les hizo ver a todo el equipo de trabajo de la compañía la importancia que tiene la realización de éste ejercicio, para efectos de obtener resultados que se ajusten lo más cercano posible de la realidad a la que se enfrenta la organización.

Para lograr un desarrollo estratégico corporativo adecuado, se debe tener en cuenta tres elementos claves, los cuales actuando conjuntamente ayudan a los estrategas a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

El primero de ellos, consiste en identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, en otras palabras, algo que ésta hace particularmente bien y por lo

tanto la distingue de sus competidores. Dicha ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos o en la capacidad de respuesta ante externalidades.

El segundo elemento es encontrar un nicho en el medio, entendiéndolo como la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

Dicho análisis permitirá a la empresa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Con base en la selección de los factores claves PCI y POAM de los análisis interno y externo respectivamente, se utilizó la metodología de agruparlos y clasificarlos en cada una de las perspectivas para que de esta manera fuera más fácil identificar las estrategias a desarrollar y aplicar en cada una de ellas al momento de elaborar el cuadro de mando integral, que es la segunda parte del trabajo.

Entonces, al elaborar los cuadros de trabajo del análisis DOFA se incluyen factores claves relacionados con la organización, mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, etc.

A continuación se muestran los resultados del análisis.

Tabla 6 Resultado Análisis DOFA

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento al máximo de la ubicación</li> <li>• Generar procedimientos que maximicen la capacidad de cambio de la empresa</li> <li>• Definir herramientas clave para de esta forma incrementar la competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricción para la toma de decisiones</li> <li>• Ausencia de diseño y estructura organizacional</li> <li>• Sistemas de control inadecuados</li> <li>• Ausencia de planeación estratégica</li> <li>• No hay investigación de mercados</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación</li> <li>• Capacidad de cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de gestión de calidad</li> <li>• Diseño y estructura organizacional</li> <li>• Sistemas de control</li> <li>• Investigación de mercados</li> <li>• Planes estratégicos Planes estratégicos</li> </ul>
<b>TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del nivel de tecnología</li> <li>• Aprovechamiento de los diferentes canales de comunicación</li> <li>• Utilización al máximo de la capacidad de cambio de los colaboradores</li> <li>• Capacitación y actualización continua en nuevos programas y procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel tecnológico de la competencia</li> <li>• Desconocimiento del perfil de los clientes de la empresa</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma tecnológica</li> <li>• Consolidación de bases de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de sistemas de información de clientes</li> <li>• Página web sin estructura bien definida</li> <li>• Control de capacidad directiva por medio de sistemas de información</li> </ul>

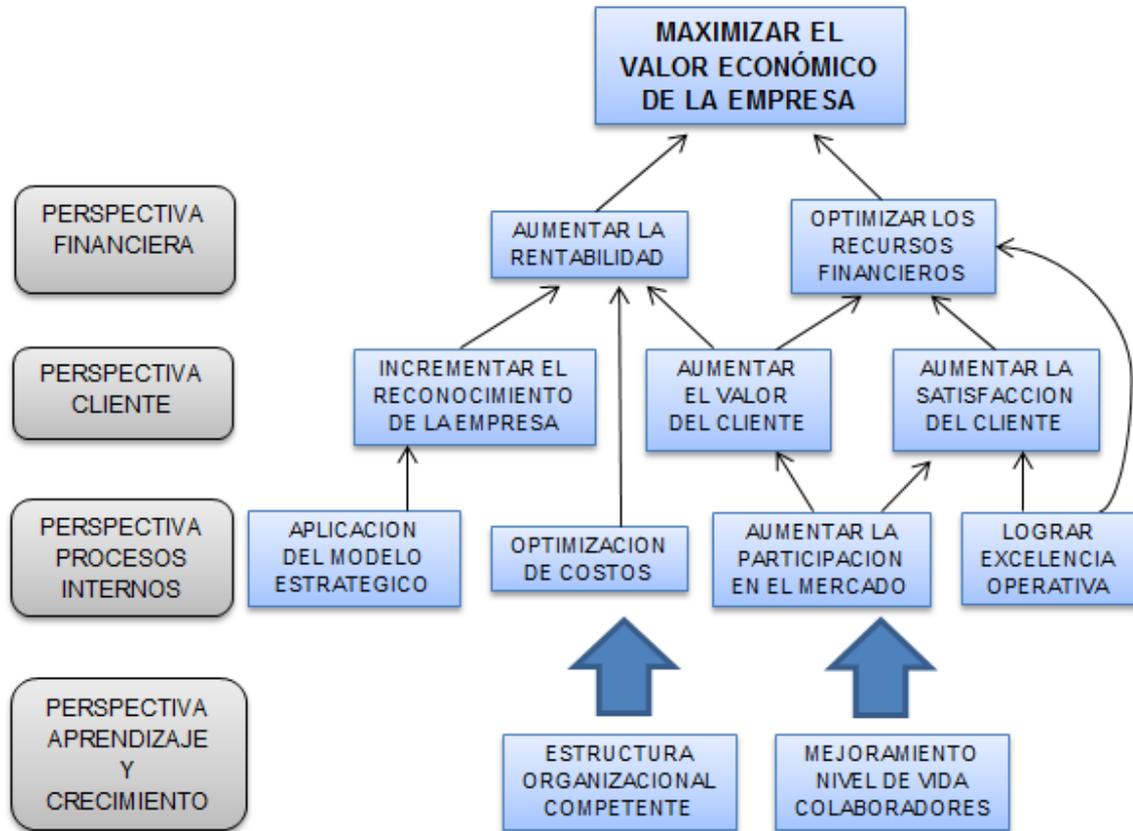
<b>ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de financiación</li> <li>• Interés del Gobierno por impulsar el campo</li> <li>• Subsidios al campo</li> <li>• Búsqueda de oportunidades de negocios que conlleven a incrementar los ingresos de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento de la inflación</li> <li>• Recesión económica</li> <li>• Actuación de la tasa de cambio</li> <li>• Desempeño de la tasa de interés</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez</li> <li>• Flujo de caja</li> <li>• Apalancamiento</li> <li>• Estructura de precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Capacidad de financiación</li> <li>• Estructura de costos</li> </ul>
<b>RECURSO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar talento humano de alta calidad</li> <li>• Instaurar programas de capacitación y entrenamiento</li> <li>• Ejecutar proyectos motivacionales dirigidos principalmente a los colaboradores</li> <li>• Generar sentido de pertenencia hacia la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja productividad por parte de los trabajadores</li> <li>• Descontentos generalizados a causa de la remuneración recibida</li> <li>• Personal no motivado ni entrenado para enfrentar adversidades</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Nivel de escolaridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores institucionales no remarcados en la compañía</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia técnica</li> <li>• Estabilidad laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de remuneración baja que provoca inconformismos</li> <li>• Falta de capacitación y entrenamiento al personal</li> </ul>
<b>CLIENTE COMPETENCIA Y MERCADOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representaciones de marca reconocidas en el gremio</li> <li>• Participación del mercado en crecimiento y consolidación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores interesados en ingresar al sector</li> <li>• Agudización del conflicto armado en la zona</li> <li>• Cierre de la frontera que genera dificultad de comercialización e incertidumbre</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portafolio de productos y servicios</li> <li>• Logística en la organización de entradas y salidas de mercancía</li> <li>• Conocimiento y experiencia</li> <li>• Marcas reconocidas de los productos</li> <li>• Certificación de calidad</li> <li>• Buena participación en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercados</li> <li>• Programas de posventa</li> <li>• Conocimiento del perfil del cliente debida a la falta de seguimiento</li> <li>• Ausencia de programas o software que permita recolectar información de los clientes</li> </ul>

Fuente: Autores del proyecto

## 6.4 DEFINICIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Figura 2 Mapa estratégico Comercializadora Multiagrícola S.A.



El mapa estratégico de la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A. deja manifiesta la estrategia de ésta, entrelazando una relación de causa y efecto de las variables generadoras de resultados que harán posible la aplicación de procedimientos, para alcanzar las metas propuestas que se espera en un tiempo determinado obtener. Igualmente, proporciona a los directivos un cuadro que les permite definir y gestionar la estrategia dentro de una economía de la era de la información.

Este procedimiento le proporciona a la empresa bases para que el sistema de gestión pueda aplicar la estrategia de forma eficaz, entendiendo que la estrategia es un proceso continuo lógico que mueve una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales.<sup>4</sup>

Al desarrollar este tipo de estrategia, normalmente se realiza la ejecución de ésta de arriba hacia abajo, comenzando con la estrategia de alto nivel que es la financiera, relacionada con el crecimiento, la rentabilidad y el valor económico de la empresa. Para la perspectiva relacionada con la parte financiera, la compañía tiene dos objetivos estratégicos los cuales se enuncian a continuación:

**Aumentar la rentabilidad.** Para ello Comercializadora Multiagrícola posee como iniciativa estratégica incrementar su participación en el mercado, aumentando su portafolio de clientes.

**Optimizar los recursos financieros.** Se preverá situaciones que ameriten riesgos para la empresa y se administrara eficientemente los recursos financieros que aseguren la operación de la organización.

Una de las partes más importantes de cualquier estrategia empresarial es la propuesta de valor que se les realiza a los clientes, puesto que se debe describir el producto, el precio, el servicio, la relación e imagen; y para ello se definió los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes así:

**Incrementar el reconocimiento de la compañía.** Mediante procesos que conlleven a generar satisfacción a los clientes, creando diferencias con la competencia.

---

<sup>4</sup> KAPLAN, Robert y NORTON, David, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, Barcelona 2000.

**Aumentar el valor del cliente.** Por medio de procedimientos que conduzcan a conocer el perfil de los clientes y las perspectivas de éstos, creando estrategias comerciales atractivas y ofreciendo productos de calidad a nuestros compradores.

**Aumentar la satisfacción del cliente.** Esto se logra mediante el ofrecimiento de servicios posventa oportunos que se traduzcan en la fidelización de los clientes.

La proposición de valor para los clientes y su respectiva transformación en crecimiento y rentabilidad para la empresa conforman la base fundamental de la estrategia, sin embargo, esta propuesta de valor para el cliente esencialmente lo que busca son resultados óptimos financieros que la organización desea obtener.

Por consiguiente, la estrategia no solo debe especificar los resultados que quiere la compañía, sino también tiene que detallar como alcanzarlos, por tal motivo, dentro de la perspectiva de procesos internos los objetivos estratégicos son:

**Aplicación del modelo estratégico.** Planear, dirigir, controlar y direccionar de una manera eficiente el modelo estratégico a emplear.

**Optimización de costos.** Se debe asegurar que se cumpla el presupuesto de compras y gastos asignado, evitando derroches e ineficiencias.

**Aumentar la participación en el mercado.** De esta forma se le garantiza a la empresa su permanencia, sostenimiento y consolidación en el mercado, sobresaliendo por su competitividad.

**Lograr excelencia operativa.** Incrementar la productividad, minimizando la probabilidad de no entregar los productos a tiempo.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, determina las acciones necesarias para que los procedimientos en este sentido, de Comercializadora Multiagrícola S.A. y las relaciones con sus clientes y colaboradores alcancen resultados de niveles elevados.

**Una estructura organizacional competente.** Permite a la empresa contar con solidez y estabilidad en la ejecución de sus procesos.

**Mejoramiento del nivel de vida de los colaboradores.** Muy importante sería la iniciativa estratégica de encontrar la forma de mejorar la remuneración de los empleados que laboran en la compañía.

Los objetivos anteriormente descritos enmarcan el punto de inicio de un verdadero cambio de la empresa direccionado al mejoramiento, sostenibilidad y acoplamiento duradero de las acciones ejecutadas en pro de lograr el crecimiento del valor de la compañía y el reconocimiento de sus clientes y competidores.

La descripción detallada de la estrategia aumenta la posibilidad de una aplicación exitosa de ésta, por tal motivo se recomienda realizarla de una forma disciplinada y coherente. Para ello, existen herramientas como el Cuadro de Mando Integral que desarrolla la estrategia y por consiguiente, se adquiere de una base fiable y creíble para el diseño de un sistema de gestión destinado a establecer una organización basada en la estrategia.

## **6.5 ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIAGRÍCOLA S.A.**

En la definición de la estrategia es de suma preponderancia que cada uno de los colaboradores entienda y asimile la misión y visión de la empresa, para de esta forma lograr homogeneidad en el planteamiento de la estrategia, puesto que de

allí se desprenden los objetivos estratégicos de la compañía. Las iniciativas de las acciones estratégicas se consideran un conglomerado de actividades relevantes para alcanzar el éxito competitivo.

El escenario definido para la planeación estratégica es de tres años, en los cuales se pretenderá; después de diseñado el modelo, su respectiva aplicación. A continuación se describen el conjunto de iniciativas estratégicas para cada una de las perspectivas.

**Perspectiva financiera.** Mide el objetivo más relevante de cualquier organización, que es, precisamente, maximizar el valor económico de la empresa. Aquí se incorpora la misión y visión de la empresa.

Dependiendo de la buena definición de las iniciativas estratégicas, la empresa obtendrá mayores beneficios, lo cual se traducirá en valor agregado, optimizará los costos y creará solidez ante la competencia.

La iniciativa estratégica constituida para conseguir concretar los objetivos de la perspectiva financiera, consiste en tener a disposición todas las alternativas de financiación de menor costo y fácil acceso, de tal manera que pueda garantizar el funcionamiento normal de la empresa y disponer de los recursos necesarios en el momento indicado sin arriesgar la rentabilidad de la compañía.

Para el aumento de la rentabilidad se deben efectuar varias actividades como la investigación de mercados, con el objetivo de encontrar nichos de mercados sin atender para poder ampliar el portafolio de clientes y lograr incrementar las ventas. Así mismo, buscar la fidelización de los clientes actuales y nuevos mediante el conocimiento profundo de éstos, para saber su perfil y perspectivas acerca de los productos, necesidades y especificaciones técnicas que requieran. Esto se logra mediante el uso de programas o sistemas de bases de datos que permiten

almacenar suficiente información de los usuarios, para de esta forma analizar esta información, crear el perfil de cada cliente y tomar las decisiones acertadas en cada caso específico.

**Perspectiva procesos internos.** Es la base de la propuesta de los lineamientos estratégicos, para originar y otorgar la propuesta de valor a los clientes y lograr el mejoramiento de los procesos.

Comercializadora Multiagrícola S.A. realiza tres procesos misionales que se enuncian a continuación:

- Recepción de pedidos a proveedores
- Logística de almacenamiento y control de los productos
- Comercialización de los productos agrícolas (alimentos concentrados para animales)

Para estos procesos se definen las siguientes iniciativas que apuntan al logro de sus objetivos estratégicos en esta perspectiva:

Incremento de la productividad de cada colaborador, mejoramiento e implantación de procedimientos eficientes de almacenamiento y control de mercancía, aumento de la participación en el mercado mediante técnicas eficaces de comercialización.

De la misma forma se deben elaborar sistemas de control de actividades por parte de los directivos en cada uno de los tres procesos que realiza la empresa, para incentivar el compromiso de la gerencia y los mandos medios, que busque mejorar la relaciones profesionales y propiciar un ambiente laboral favorable que se traduzca en excelentes resultados operativos.

**Perspectiva clientes.** Debido a que Comercializadora Multiagrícola S.A. ofrece productos de la cadena agropecuaria como son los alimentos concentrados para animales, debe enfocar su estrategia en el cubrimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para incrementar su satisfacción en cuanto a calidad, precio, tiempo y servicio asistencial técnico especializado. Los clientes a los que van orientados sus esfuerzos son mayoristas de plazas de mercado, tiendas agropecuarias, canales institucionales, almacenes veterinarios y granjas de todas las líneas pecuarias.

Las iniciativas a darles cumplimiento a la perspectiva clientes son:

- Incrementar el reconocimiento de la empresa
- Aumentar el valor del cliente
- Aumentar la satisfacción del cliente

Las iniciativas estratégicas que apoyan el cumplimiento de estos objetivos se enumeran a continuación:

**Incrementar las ventas.** Por medio de estudios de mercados que busquen encontrar nuevos nichos de compradores y convertirlos en clientes.

**Fidelizar los clientes actuales y nuevos.** Mediante actividades de consecución de información acerca de los clientes.

**Ampliar el portafolio de productos y servicios.** Innovación y creatividad es lo que resulta eficiente.

**Incrementar la participación en el mercado.** Estudiar la competencia, sus fortalezas y debilidades es lo que hace la diferencia.

Utilizar estrategias comerciales eficientes.

Ofrecer una atención efectiva a los clientes para cada requerimiento que tengan.

Optimizar los tiempos de entrega de pedidos.

**Perspectiva aprendizaje y crecimiento.** Establece las bases para contar con una estructura organizacional competente y motivada, para mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

Las iniciativas estratégicas de esta perspectiva son:

- Sensibilizar a cada uno de los colaboradores en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa
- Seleccionar y contratar personal con las competencias requeridas
- Entrenar y capacitar al personal en función de garantizar un desempeño de alta calidad
- Realizar actividades motivadoras en pro de mantener un adecuado clima organizacional
- Crear sentido de pertenencia hacia la empresa
- Mejoramiento de la remuneración de los empleados

A continuación se expone el modelo de matriz OIRC (objetivos, iniciativas estratégicas responsables y comprometidas) de Comercializadora Multiagrícola S.A. que contiene cada una de las perspectivas desarrolladas arriba y sus correspondientes objetivos estratégicos.

Tabla 7 Matriz OIRC perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
Aumentar rentabilidad de la Empresa	Investigación de mercados	Gerencia	Gerencia
	Fidelización de los clientes actuales y nuevos mediante el conocimiento profundo de éstos		Coordinación comercial
	Incrementar participación en el mercado		
	Aumento de portafolio de clientes		
Optimización de los recursos financieros	Tener a disposición las mejores alternativas de financiación de menor costo y fácil acceso	Contaduría	Contaduría

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 8 Matriz OIRC perspectiva clientes

PERSPECTIVA CLIENTES			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
Incrementar el reconocimiento de la compañía	Incrementar las ventas	Gerencia	Gerencia
	Fidelizar clientes actuales y nuevos		Coordinación comercial
	Ampliar el portafolio de productos y servicios		
Aumentar el valor del cliente	Incrementar la participación en el mercado	Coordinación comercial	Gerencia
	Estrategias comerciales eficientes		Coordinación comercial
Aumentar la satisfacción del cliente	Atención efectiva a los clientes para cada requerimiento que tengan	Gerencia	Logística de entrega de pedidos
	Optimizar los tiempos de entrega de pedidos		

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 9 Matriz OIRC perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
Aplicación del modelo estratégico	Incremento de las ventas	Gerencia	Gerencia
	Incremento en la productividad		Contaduría
	Procedimientos eficientes de almacenamiento y control de mercancía		Coordinación comercial
Optimización de costos	Pedidos a tiempo y entregas oportunas	Contaduría	Gerencia
	Control eficiente de las diferentes actividades		Contaduría
	Sistemas de control de funciones		
Aumentar la participación en el mercado	Incremento de las ventas	Gerencia	Gerencia
	Aumento de la competitividad		
Lograr excelencia operativa	Efectividad en el cumplimiento del cronograma de actividades	Gerencia	Coordinación comercial
	Técnicas eficientes de comercialización		Gerencia

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 10 Matriz OIRC perspectiva aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
Estructura organizacional competente	Sensibilizar a los colaboradores en el cumplimiento de la misión y visión	Gerencia	Gerencia
	Seleccionar y contratar personal con las competencias requeridas		
Mejoramiento del nivel de vida de los colaboradores	Crear sentido de pertenencia hacia la empresa	Gerencia	Gerencia
	Entrenar y capacitar al personal		
	Realizar actividades motivadoras		
	Mejoramiento remuneración empleados		

Fuente: Autores del proyecto

## **7. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral es una herramienta que reúne las condiciones necesarias para llevar un control sistemático, gestionando los objetivos estratégicos de una manera responsable y eficaz, así como la forma óptima de cómo éstos se llevaran a cabo mediante las iniciativas estratégicas.

Igualmente, define un control de los objetivos a través de unos indicadores para así conformar un sistema de gestión integrado.

Este instrumento permite agilidad en el acceso a la información, lo que conlleva a la toma de decisiones preparadas y eficaces, puesto que admite someter a control las actividades importantes de la organización, lo cual ayuda indiscutiblemente al éxito de la misión realizada.

Para la elaboración del cuadro de mando integral de la Comercializadora Multiagrícola S.A. se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- El tipo de información debe ser clara, resumida en lo posible y sencilla.
- Se ha de tener presente en todo momento el carácter de estructura piramidal en los cuadros de mando integrales, debido a que esto permite la conformidad en cuanto a la agregación de indicadores hasta llegar a los realmente importantes; y que cada dependencia encargada, se le asigne sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y objetivos.
- Destacar lo verdaderamente relevante.
- Uniformidad en la elaboración de los indicadores.

Las características diferenciadoras que hacen del Cuadro de mando integral incomparable con otras herramientas de control, tienen que ver con el tipo de información utilizada, en otras palabras se incluye investigaciones de carácter no financiero y destaca la flexibilidad para recolectar dicha información; así mismo, permite la solución de problemas mediante acciones rápidas y eficientes, como también, al momento de incorporar indicadores de carácter cualitativo, estos se acoplan a la realidad del entorno empresarial, conduciendo a la organización hacia la asertividad de las decisiones que se ajusten más a la realidad posible.

## 7.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES

A continuación se detallan los indicadores de cada una de las perspectivas bajo la modalidad de la matriz OIMER (objetivos, indicadores, metas y responsables).

Tabla 11 Matriz OIMER perspectiva financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad de la Empresa	Necesidades del cliente	Dpto Comercial
		Margen de utilidad bruta	Gerencia-contador
		Margen neto de utilidad	Gerencia-contador
		Rentabilidad sobre el activo	Gerencia-contador
		Rentabilidad sobre el patrimonio	Gerencia-contador
	Optimización de los recursos financieros	Costo promedio de la deuda	Gerencia-contador
		Endeudamiento financiero	Gerencia-contador
		Índice de apalancamiento	Gerencia-contador
		Endeudamiento en el corto plazo	Gerencia-contador

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 12 Matriz OIMER perspectiva cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
CLIENTE	Incrementar el reconocimiento de la Compañía	Cuota del mercado	Gerencia
		Aumento de las ventas	Dpto Comercial
		Crecimiento de la empresa	Gerencia
		Evaluación de la estrategia	Gerencia
	Aumentar el valor del cliente	Retención de clientes	Dpto Comercial
		Rentabilidad del cliente	Dpto Comercial
		Adquisición de nuevos clientes	Dpto Comercial
	Aumentar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Dpto Comercial
		Fidelización de clientes	Dpto Comercial
		Atención en el servicio	Dpto Comercial
Desempeño en requerimientos posventa		Dpto Comercial	

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 13 Matriz OIMER perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	Aplicación del modelo estratégico	Cumplimiento de objetivos	Todos los Dptos
		Estrategias proyectadas	Gerencia
		Posicionamiento de la empresa en el sector	Gerencia-Dpto comercial
	Optimización de costos	Manejo de presupuesto	Contador
		Calidad de los productos	Dpto de compras
		Entrega oportuna de mercancía	Dpto de compras
	Aumentar la participación en el mercado	Precio del mercado	Dpto de compras
		Participación en el mercado	Dpto comercial
		Competitividad	Dpto comercial
		Productividad	Gerencia
	Lograr excelencia operativa	Volumen de productos comercializados	Gerencia-Dpto comercial
		Actividades de marketing	Dpto comercial
		Cumplimiento en tiempos de entrega de los productos	Gerencia-Dpto comercial
Innovación y mejoramiento de procesos		Todos los Dptos	

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 14 Matriz OIMER perspectiva aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Estructura organizacional competente	Eficiencia selección personal	Recurso Humano
		Efectividad programas de inducción y entrenamiento	Recurso Humano
		Evaluación competencias del personal de la empresa	Recurso Humano
		Desempeño del colaborador	Recurso Humano
		Productividad colaborador	Recurso Humano
		Clima organizacional	Recurso Humano
	Mejoramiento del nivel de vida colaboradores	Inspecciones de seguridad	Recurso Humano
		Accidentabilidad	Recurso Humano
		Ausentismo	Recurso Humano
		Motivación del empleado	Recurso Humano
		Satisfacción del colaborador con su trabajo	Recurso Humano

Fuente: Autores del proyecto

## 7.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL POR PERSPECTIVAS

A continuación se muestra el BSC por cada perspectiva señalada, en cuanto a los indicadores se describe la forma de cómo calcularlo, la meta a lograr para el 2014 y el departamento o área responsable.

Tabla 15 CMI Perspectiva financiera

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FÓRMULAS</b>	<b>META 2014</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Necesidades del cliente	Número de necesidades cubiertas/número de necesidades identificadas	90%	Dpto Comercial
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta*100/ventas	≥ 20%	Gerencia-contador
Margen neto de utilidad	Utilidad neta/ventas	≥ 20%	Gerencia-contador
Rentabilidad sobre el activo	Utilidad neta*100/activo total	≥ 20%	Gerencia-contador
Rentabilidad sobre el patrimonio	Utilidad neta/patrimonio total	≥ 15%	Gerencia-contador
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: OPTIMIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FÓRMULAS</b>	<b>META 2014</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Costo promedio de la deuda	Costos promedio ponderado de cada deuda financiera	< Tasa esperada por los accionistas	Gerencia-contador
Endeudamiento financiero	Obligaciones financieras*100/ventas	≤ 2%	Gerencia-contador
Índice de apalancamiento	Pasivo total*100/patrimonio	≤ 20%	Gerencia-contador
Endeudamiento en el corto plazo	Pasivo cte*100/pasivo total	≤ 50%	Gerencia-contador

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 16 CMI Perspectiva cliente

PERSPECTIVA CLIENTE			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: INCREMENTAR RECONOCIMIENTO DE LA COMPAÑÍA			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FÓRMULAS	META 2014	RESPONSABLE
Cuota del mercado	20% mayor o igual a la cuota del mercado actual	≥ 20%	Gerencia
Aumento de las ventas	90% mayor o igual a las ventas actuales	≥ 90%	Dpto Comercial
Crecimiento de la empresa	Ventas año actual - ventas año anterior	≥ 30%	Gerencia
Evaluación de la estrategia	Ventas proyectadas /ventas efectuadas	90% de efectividad	Gerencia
OBJETIVO ESTRATÉGICO: AUMENTAR EL VALOR DEL CLIENTE			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FÓRMULAS	META 2014	RESPONSABLE
Rentención del cliente	Mantener el número de clientes actuales	100%	Dpto Comercial
Rentabilidad del cliente	Ingresos que generan los clientes año actual - Ingresos que generaron clientes año anterior	Aumentar en un 30%	Dpto Comercial
Adquisición de nuevos clientes	# de clientes año actual - # de clientes año anterior	≥ 30%	Dpto Comercial
Satisfacción del cliente	Resultado de satisfacción actual - Resultado de satisfacción anterior	Mejorar 10 puntos	Dpto Comercial
OBJETIVO ESTRATÉGICO: AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FÓRMULAS	META 2014	RESPONSABLE
Fidelización de clientes	# de clientes con más de tres años/# de clientes totales	80%	Dpto Comercial
Atención en el servicio	Fecha de realización - fecha de solicitud	1 Día	Dpto Comercial
Desempeño en requerimientos posventa	# de requerimientos atendidos/# de requerimientos recibidos*100	100%	Dpto Comercial

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 17 CMI Perspectiva procesos internos

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: APLICACIÓN DEL MODELO ESTRATÉGICO</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FÓRMULAS</b>	<b>META 2014</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Cumplimiento de objetivos	% de cumplimiento de los indicadores	80%	Todos los Dptos
Estrategias proyectadas	# de estrategias implementadas/# de estrategias proyectadas*100	100%	Gerencia
Posicionamiento de la empresa en el sector	# de unidades vendidas por la empresa/# de unidades vendidas en el sector *100	60%	Gerencia-Dpto Comercial
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: OPTIMIZACIÓN DE COSTOS</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FÓRMULAS</b>	<b>META 2014</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Manejo de presupuesto	Costos ejecutados/costos presupuestados	≤ 100%	Contador
Calidad de los productos	Servicios solicitados por calidad del producto	0	Dpto de compras
Entrega oportuna de mercancía	Fecha de entrega - fecha de pedido	15 días	Dpto de compras
Precio del mercado	Valor por debajo del promedio del mercado	5% por debajo	Dpto de compras
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FÓRMULAS</b>	<b>META 2014</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Participación en el mercado	Participación actual - participación año anterior	Mejorar 5%	Dpto comercial
Competitividad	Clientes actuales/clientes potenciales*100	80%	Dpto comercial
Productividad	Inventario actual - inventario anterior	Mejorar 20%	Gerencia
Volumen de productos comercializados	[(Cantidad actual de producto comercializado/cantidad año anterior)-1]*100	≥ 30%	Gerencia-Dpto comercial
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: LOGRAR EXCELENCIA OPERATIVA</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FÓRMULAS</b>	<b>META 2014</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Actividades de marketing	Actividades realizadas /actividades asignadas*100	100%	Dpto comercial
Cumplimiento en tiempos de entrega de los productos	Fecha de entrega - fecha establecida	0	Gerencia-Dpto comercial
Innovación y mejoramiento de procesos	# de procesos mejorados/# de procesos identificados	100%	Todos los Dptos

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 18 CMI Perspectiva aprendizaje y crecimiento

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMPETENTE</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FÓRMULAS</b>	<b>META 2014</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Eficiencia selección personal	# de personas vinculadas/# de personas con la evaluación aprobada*100	90%	Recurso Humano
Efectividad programas de inducción y entrenamiento	# de personal nuevo aprobado/# de personas evaluadas*100	≥ 90%	Recurso Humano
Evaluación competencias del personal de la empresa	Competencias personal contratado/competencias personal requerido	80%	Recurso Humano
Desempeño del colaborador	Resultado evaluación realizada	10	Recurso Humano
Productividad colaborador	# de actividades realizadas/# de actividades asignadas*100	90%	Recurso Humano
Clima organizacional	Resultado de la evaluación del clima organizacional	90%	Recurso Humano
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE VIDA COLABORADORES</b>			
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>FÓRMULAS</b>	<b>META 2014</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Inspecciones de seguridad	Inspecciones de seguridad realizadas/Inspecciones de seguridad programadas	100%	Recurso Humano
Accidentabilidad	Número de accidentes de trabajo	0%	Recurso Humano
Ausentismo	Número de días no laborados mes/Número de días laborados mes	<1%	Recurso Humano
Motivación del empleado	Resultado evaluación motivación empleado	90%	Recurso Humano
Satisfacción del colaborador con su trabajo	Resultado evaluación satisfacción del colaborador	90%	Recurso Humano

Fuente: Autores del proyecto

## **8. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

La propuesta que se expone en este trabajo apunta a la consolidación del desempeño exitoso de ciertos aspectos preponderantes, para lograr en última instancia la consecución de la meta planeada.

Por consiguiente, es necesario crear conciencia de la importancia que tiene el cumplimiento de los objetivos estratégicos; así mismo, se debe tener una disponibilidad en el presupuesto para poder comunicar, formar y capacitar a los colaboradores en cuanto a los cambios que se van a dar en la organización y la preponderancia que tiene el acoplamiento en el menor tiempo posible a éstos, para que los procedimientos funcionen correctamente de acuerdo a las metas que busca la dirección alcanzar.

Lo primero que se debe hacer, es dar a conocer a todos los funcionarios de la empresa el direccionamiento y planeación estratégica de la compañía, para que de esta forma se logre entender la situación actual de la organización y hacia donde se quiere llegar en el corto, mediano y largo plazo.

En el caso de Comercializadora Multiagrícola S.A. el factor clave de éxito de la estrategia, es la comunicación que se logre desarrollar entre los colaboradores, pues éstos con una idea concreta y clara de lo que se busca conseguir, pueden elaborar, encontrar o crear nuevas y mejores herramientas que les permitan desarrollar innovadoras estrategias en aras de lograr los objetivos propuestos y desempeñarse en su trabajo diario de la mejor manera, en concordancia con los nuevos procesos planteados.

En este sentido, el éxito de la propuesta se logra como ya se mencionó, por medio de una comunicación eficaz por parte de los directivos de Comercializadora Multiagrícola S.A. de la estrategia diseñada. Para esto, se recomienda realizar una

campaña de comunicación estratégica en donde salgan a relucir las habilidades creativas y profesionales del grupo de comunicación en los niveles interno y externo de la compañía.

El programa de comunicación deberá lograr los siguientes objetivos:

- Desarrollar entendimiento y comprensión de la estrategia en todos los funcionarios de la organización.
- Educar a los colaboradores en el sistema de medición, control y gestión del Cuadro de mando integral
- Propiciar retroalimentación de la estrategia con el fin de corregir y mejorar errores hallados.

Para el logro de los anteriores objetivos, la empresa puede utilizar las siguientes modalidades de enseñanza y comunicación:

- Reuniones mensuales: en primera instancia se debe introducir el concepto de cuadro de mando integral y planeación estratégica. Los primeros tres meses se deja claridad sobre estos conceptos y lo que se busca lograr con la estrategia planteada; luego, se pueden realizar las reuniones trimestralmente, en donde se trataran temas sobre la situación pasada y presente de la organización, para después efectuar las mejoras correspondientes que mejoraran el desempeño futuro de la empresa.
- Folletos: éstos deben ser entendibles, instructivos y prácticos, los cuales describirán los objetivos estratégicos, la forma de lograrlos y la modalidad de medición de éstos.

- Boletines informativos mensuales: en estos boletines inicialmente se debe definir, describir y detallar el Cuadro de mando integral; consiguientemente se publicaran los informes de los resultados de los indicadores con su respectivo análisis, así mismo, se informará la experiencia de los colaboradores que mejor desempeño tuvieron en el mes para dar mayor motivación a los demás y que tengan herramientas nuevas para mejorar su trabajo diario.
- Programas de formación: mediante los cuales se capacitará a los empleados en el entendimiento y manejo del Cuadro de mando integral para que aprovechen esta herramienta al máximo y comprendan que hay nuevas, mejores y eficientes maneras de seguir los procedimientos.

La estrategia de comunicación estará en función de los cambios que los directivos consideren pertinentes para mejorar la estrategia planteada, esto debido al proceso de retroalimentación y mejoramiento constante al cual debe estar expuesto el plan.

Un aspecto importante para tener en cuenta aparte del programa de comunicación, tiene que ver con la definición por parte de los directivos de la empresa, de los indicadores que se utilizarán para guiar y monitorear el plan estratégico en el cuadro de mando integral, y la forma de calcular los indicadores a partir de la información existente. Los colaboradores deben tener claridad y entendimiento de los indicadores, para que las decisiones y acciones que tomen afecten positivamente la estrategia de la organización y se logre el objetivo planteado.

Otro aspecto sobresaliente que la dirección de la empresa debe tener en cuenta para que la estrategia tenga un verdadero significado y cree sentido de pertenencia en los colaboradores, consiste en que las metas y objetivos individuales estén alineados con los objetivos y metas organizacionales; esta

situación permite que el cumplimiento de las metas y objetivos individuales de cada funcionario o equipo de trabajo, se vea reflejado en el logro de los objetivos de la compañía.

Finalmente, con estos elementos y herramientas eficaces que tiene a disposición Comercializadora Multiagrícola S.A., se espera que logre realizar una eficiente implementación del Cuadro de mando Integral, ya que en última instancia le permitirá gestionar su estrategia de una forma ágil y bien direccionada para obtener los resultados deseados.

## 9. CONCLUSIONES

El trabajo de investigación realizado en la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A., fue muy fructífero en el sentido de conocer la disposición de participación y colaboración de los funcionarios y directivos, lo cual se reflejó en un gran compromiso de parte de éstos, con la idea propuesta de elaboración y posterior aplicación de un modelo gerencial estratégico, consistente en un plan estratégico y cuadro de mando integral, conducente al mejoramiento del desempeño de la compañía en los diferentes procesos tanto a nivel interno como externo.

Los directivos y funcionarios de la empresa, debido a su gran interés por el ejercicio que se estaba haciendo, facilitaron en gran medida el desarrollo de las actividades programadas para el éxito del estudio plasmado en esta monografía, y a su vez quedaron comprometidos, en función de los resultados encontrados, para su posterior implementación.

En las diferentes etapas del proceso de levantamiento de información, todos los colaboradores participaron activamente, lo que facilitó enormemente las cosas, igualmente, expresaron abiertamente la necesidad de seguir con el desarrollo de los lineamientos planteados para la aplicación del modelo, ya que la empresa lo requiere y están dispuestos a colaborar aún más en la etapa de ejecución.

Dentro del análisis interno, externo y Dofa se pudo identificar las diferentes variables que afectan de alguna manera el desarrollo de las actividades que persiguen el objeto social de la compañía, determinadas como debilidades y amenazas; así mismo, se logró reconocer las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa para aprovecharlas al máximo y alcanzar el cumplimiento de las metas trazadas.

En la definición de los objetivos estratégicos, iniciativas e indicadores de gestión, se tuvo en cuenta lo análisis realizados previamente, con lo cual se establecieron las bases a seguir para que en un futuro cercano la organización se ponga en la tarea de utilizar esta valiosa información, con el fin último de implementar la propuesta expuesta en esta monografía de aplicación de un modelo gerencial estratégico que consiste en la elaboración e implementación de un sistema de planeación estratégica y cuadro de mando integral para mejorar ostensiblemente el rendimiento de los procedimientos y operar bajo la premisa de mantenerse en el mercado y ser competitivo.

## BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL ROJAS Francisco. Como se hace un plan estratégico Modelo de desarrollo de una empresa. Esic Editorial. Madrid 1996.

BETANCOURT T, José R. Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto Paradigma. Edición TG-Red. Tercera edición. Agosto 2002.

FIGUEROA Johanna Patricia, LUNA REYES Viviana. Aplicación de un modelo gerencial estratégico para la empresa Inacar S.C.A. Tesis de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander. 2009.

HITT Michael; IRELAND Duane; HOSKISSON Robert. Administración estratégica Competitividad y conceptos de globalización. Quinta edición. International Thomson Editores S.A 2004.

KAPLAN, R.S; NORTON, D. P. (1999). Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard) 3 ed. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

KAPLAN, R.S; NORTON, D. P. (2004). Mapas estratégicos, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A. (Ira Edición).

NTC 1486 2008. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación.

SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y gestión-Teoría y Metodología séptima edición 3R editores Ltda. Bogotá Colombia 2000.

## WEBGRAFIA

Disponible en internet: <http://eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rrgr.htm> Artículo Procedimiento para el desarrollo de un cuadro de mando integral. Caso de estudio en la empresa de suministros y transporte agropecuario de sancti spíritus.

Disponible en internet:

[www.redalyc.org/buscador/search.jsp?query=planificaci%F3n+estrategica&rbArt=r](http://www.redalyc.org/buscador/search.jsp?query=planificaci%F3n+estrategica&rbArt=r)  
bArt. Artículo Planificación ¿éxito gerencial? Multiciencias.

Disponible en internet:

[http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL\\_PLANIFICACION\\_ES](http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION_ES)  
TRATEGICA.pdf

Disponible en internet:

<http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>.

Disponible en internet: PÉREZ JARAMILLO, Carlos Mario. “Los indicadores de Gestión”. Artículo [on line] <http://www.tablero-decomando.com>.