

**PLAN ESTRATEGICO DEL AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE
FRUTA DE LA COMPAÑÍA EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.**

**MARIA CATALINA BLANCO
JAIRO ENRIQUE CORZO MOJICA**

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

2017

**PLAN ESTRATEGICO DEL AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE
FRUTA DE LA COMPAÑÍA EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.**

**MARIA CATALINA BLANCO
JAIRO ENRIQUE CORZO MOJICA**

**Monografía como requisito para optar al título de: Especialista en Alta
Gerencia**

**Director:
IVÁN DARIO AGUDELO SALDARRIAGA
Magister en Sistemas Integrados de Prevención, Medio Ambiente y Calidad**

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

2017

DEDICATORIA

Primeramente a Dios que siempre me acompaña y guía en todas las decisiones, y a mi familia que siempre me apoyó en iniciar y culminar esta especialización con gran satisfacción.

María Catalina Blanco

A mi esposa Ximena por su apoyo y motivación y a mi hijo Juan Felipe por ser mi motor de vida, que hicieron realidad el logro de esta meta.

Jairo Enrique Corzo Mojica

Al profesor Iván Agudelo por su apoyo incondicional y por las mejoras que aportó para que este proyecto saliera adelante!

María Catalina Blanco y Jairo Enrique Corzo Mojica

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
2. OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. MARCO DE REFERENCIA	23
3.1 MARCO TEÓRICO	23
3.1.1 Evolución de la Planeación Estratégica	23
3.1.2 Concepto de la Planeación Estratégica	26
3.1.3 Beneficios de la planeación estratégica	30
3.1.4 Metodología	32
3.2 MARCO DE ANTECEDENTES	38
3.2.1 Sectorial.	38
3.2.1.1 Marco Contextual del Sector Palmicultor de Palma Africana	38
3.2.1.2 Balance Actual del Sector Palmero	39
3.2.2 Empresa	41
3.2.2.1 Descripción de la empresa Extractora La Gloria	44

3.2.2.2 Plan estratégico Extractora La Gloria	44
3.2.2.3 Descripción del Área de Fidelización Proveedores de Fruto	47
3.3 MARCO CONCEPTUAL	51
4. PLAN ESTRATEGICO DEL AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE FRUTA DE EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.	56
4.1 DIAGNOSTICO INTERNO DEL AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE FRUTA DE EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.	56
4.1.1 Recursos y capacidades de la empresa por cada dimensión y/o perspectiva.	57
4.1.2 Matriz Perfil De La Capacidad Interna – PCI	60
4.2 DIAGNÓSTICO DEL MEDIO EXTERNO AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE FRUTA DE EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.	64
4.2.1 Matriz para el análisis externo	65
4.2.2 Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio – POAM	66
4.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE FRUTA DE EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.	71
4.3.1 Misión	72
4.3.2 Visión	72
4.3.3 Valores y principios.	72
4.3.4 Política integral	73
4.3.5 Lineamientos estratégicos	73
4.4. DISEÑO DEL MAPA ESTRATEGICO AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE FRUTA DE EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.	73
4.4.1 Matriz OIMER (objetivos, indicadores estratégicos, metas y responsables)	77
4.4.2 Matriz OIRC (objetivos, iniciativas estratégicas, responsables, áreas comprometidas y presupuesto estratégico)	79
5. CONCLUSIONES	82

6. RECOMENDACIONES

84

BIBLIOGRAFÍA

85

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Áreas de producción	45
Cuadro 2. Fuentes de Ingresos de la Empresa	48
Cuadro 3. Recursos y Capacidades	49
Cuadro 4. Actividades Clave	49
Cuadro 5. Sociedades Clave	50
Cuadro 6. Lienzo Área de Fidelización de proveedores Extractora La Gloria S.A.S	50
Cuadro 7. Dimensión Económica y Financiera:	57
Cuadro 8. Dimensión de clientes, competencia y mercado	57
Cuadro 9. Dimensión de procesos	57
Cuadro 10. Dimensión de aprendizaje, crecimiento y tecnológicas	58
Cuadro 11. Análisis de recursos y capacidades del área de fidelización de proveedores de extractora La Gloria S.A.S.	59
Cuadro 12. Matriz del perfil de la capacidad interna del área de fidelización de proveedores de extractora La Gloria S.A.S.	61
Cuadro 13. Matriz para el análisis externo.	65
Cuadro 14. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del entorno (Matriz POAM)	66
Cuadro 15. Listado de Objetivos Generales	74
Cuadro 16. Objetivos estratégicos principales y secundarios.	75
Cuadro 17. Mapa estratégico del área de fidelización de proveedores de extractora La Gloria S.A.S.	76
Cuadro 18. Matriz OIMER	77
Cuadro 19. Matriz OIRC	79

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Beneficios de la Planeación Estratégica	31
Figura 2. Metodología de Planeación Estratégica de Lourdes Münch	32
Figura 3. Modelo de Mapas Estratégicos	37
Figura 4. Modelo del lienzo Canvas	43
Figura 5. Organigrama del Área de Fidelización Proveedores de Fruto	51

RESUMEN

Título: Plan estratégico del área de fidelización de proveedores de fruta de la compañía Extractora La Gloria S.A.S.*

Autores: MARIA CATALINA BLANCO
JAIRO ENRIQUE CORZO MOJICA**

Palabras clave: Diseño, Plan estratégico, Fidelización de proveedores, Extractora La Gloria, Monografía.

DESCRIPCIÓN:

Extractora la Gloria S.A.S., nace de un grupo de inversionistas nacionales y extranjeros que le apostaron a la industria de la palma de aceite en Colombia, cuyo objetivo es fortalecer y apoyar a pequeños y medianos poseedores de tierras de la zona que quieran emprender la tarea de cultivar palma africana. Este documento de monografía evidencia el plan estratégico del área de fidelización de proveedores de Extractora la Gloria S.A.S, con el fin de contribuir al crecimiento de la empresa, donde en primera medida se realiza un diagnóstico y análisis estratégico, listando así todos los recursos y capacidades que tiene la empresa para así realizar la evaluación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, luego se realizan las matrices de evaluación interna y externa, matriz perfil de La capacidad interna y matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio, respectivamente, con la finalidad de conocer el estado situacional en el que se encuentra el área y así direccionar las acciones estratégicas a formular, se diseña la misión y visión para dar identidad al área ya que no existen y por último se da vida a la estrategia a través de la representación visual del mapa estratégico con sus respectivos indicadores, responsables, metas, presupuestos e iniciativas a cumplir para el logro de la misma.

* Trabajo de Investigación

** Facultad de Ingenieras Fisicomecanicas. Escuela de estudios industriales y empresariales Especialización en Alta Gerencia. Director: Dr. Iván Agudelo

ABSTRACT

Title: Strategic Plan area fruit suppliers loyalty company Extractora La Gloria S.A.S.*

Author: MARIA CATALINA BLANCO
JAIRO ENRIQUE CORZO MOJICA**

Keywords: Design, Strategic Plan, Loyalty suppliers, Extractora La Gloria, Monograph.

Summary:

Extractor la Gloria SAS, was born from a group of national and foreign investors who bet on the oil palm industry in Colombia, whose objective is to strengthen and support small and medium landowners in the area who want to undertake the task of growing palm African This document of monograph highlights the strategic plan of the loyalty area of Extractor la Gloria SAS suppliers, in order to contribute to the growth of the company, where in the first step a diagnostic and strategic analysis is carried out, thus listing all the resources and capacities Which has the company to perform the assessment of weaknesses, strengths, opportunities and threats, then the internal and external evaluation matrix, internal profile matrix and profile of opportunities and threats of the environment respectively, with the Purpose of knowing the situational state in which the area is located and thus directing the strategic actions to be formulated, the mission and vision are designed to give identity to the area since they do not exist and finally the strategy is given life through Visual representation of the strategic map with its respective indicators, managers, goals, budgets and initiatives to be fulfilled for the achievement of the same.

* Research Work

** Faculty of Engineering Physical Mechanical. School of Industrial and Business Studies in Management Specialization. Director: Dr. Iván Agudelo

INTRODUCCIÓN

El sector palmero Colombiano durante los últimos veinte años ha crecido y se ha desarrollado mediante las alianzas entre empresas agroindustriales que conocen del cultivo de la palma de aceite y disponen de la tecnología y agricultores que han dejado otras actividades del sector agropecuario para convertirse en palmicultores.

Estas alianzas se han convertido en motores de desarrollo y progreso en las regiones palmeras impactando la geografía social y económica de las comunidades, gracias a los beneficios que conlleva la palmicultura, no solo en la generación de riqueza para los agricultores sino en la generación de empleo de buena calidad y desarrollo social.

La sostenibilidad de estos esquemas se basa en el beneficio de doble vía, de un lado para las empresas promotoras de las alianzas (empresas anclas) quienes reciben la fruta proveniente de los cultivos de terceros, lo cual les permiten hacer una economía de escala y proyectar inversiones de largo plazo en su componente industrial, y de otro, se benefician los palmicultores porque tiene la garantía de que se les compre su fruta y de recibir el acompañamiento, la asistencia técnica y la transferencia de tecnología que les permite gestionar sus cultivos exitosamente.

No obstante lo anterior surgen numerosos inconvenientes que amenazan la estabilidad de la relación de las empresas ancla y sus proveedores de materia prima. Muchos de esos inconvenientes se desprenden de la competencia desleal de otras empresas palmeras cuyo modelo de negocio no contempla la consolidación de un núcleo sino que se fundamenta en la ocupación de sus plantas mediante la consecución de fruta en el mercado; ello se traduce en que

dichas plantas promueven la especulación del precio de la fruta elevando artificialmente su valor, lo cual tienta a los agricultores porque los invita a desconocer los compromisos con las empresas que les promovieron y les apoyaron sus cultivos.

Así las cosas, las empresas gestoras de las alianzas necesitan de una estrategia de fidelización de sus aliados que vaya más allá de la relación comercial estrictamente ligada a la compra y venta de la fruta y a la asistencia técnica.

El reto para este trabajo de monografía, es potencializar las habilidades de liderazgo, negociación y comunicación entre el área de fidelización de la Extractora La Gloria y sus proveedores de fruta y aliados, a través de un plan estratégico, que se plantea en este documento, un pensamiento prospectivo que conlleve a ese futuro deseado (metas que aspira lograr) que contribuyan a la creación de valor para la empresa. Esta mirada prospectiva debe transformarse en un plan estratégico que describa los recursos y capacidades que posee la empresa y el buen gobierno en las diferentes áreas en pro de conseguir los resultados esperados.

Un plan estratégico donde se plasme el camino a seguir, movilice a todos los interesados, se declare una misión que de vida a lo que se desea a través de objetivos estratégicos para alcanzar ese futuro deseado, estableciendo, políticas y proyectos requeridos que impulsen y garanticen las metas propuestas.

Para ello se requiere que todas las áreas de la organización trabajen interdependientemente y aporten de acuerdo a sus procesos al logro de los objetivos trazados, y en este caso en particular el área de fidelización de proveedores de Extractora La Gloria S.A.S. encargada de generar proyectos productivos y de bienestar para las poblaciones aledañas y suministrar a la extractora la materia prima necesaria para su capacidad instalada.

La presente monografía tiene como alcance diseñar el plan estratégico del área de fidelización de proveedores de Extractora La Gloria S.A.S., ya que actualmente no cuenta con un plan estratégico que todos los miembros del equipo puedan seguir, se trabaja con lineamientos ambiguos y de acuerdo a las ideas que se producen del día a día, metas mucho más inmediatistas para dar solución a los problemas en el corto plazo, es por ello que se plantea a través de este documento darle una organización al área, donde todos tengan claridad de lo que se hace y porque se hace, que haya una identidad, un punto de partida y un plan a seguir, que permita la sostenibilidad, rentabilidad y reconocimiento del área dentro de la Organización.

En consecuencia, se plantea realizar el plan estratégico del área, donde en primera medida se realiza un análisis y diagnóstico interno, lo cual nos permite conocer el estado actual de los recursos y capacidades necesarios para que el modelo de negocio funcione y la evaluación externa que permite hacer un análisis del entorno de los mercados, evaluando las oportunidades y amenazas, que en su mayoría, no son controlables, se utiliza la herramienta del lienzo CANVAS, para conocer el modelo de negocio del área de proveedores y de la empresa, identificando cuáles son sus segmentos del mercado, las relaciones con los clientes, los canales de venta, actividades, recursos y capacidades, fuentes de ingreso, estructura de costos y finalmente cual es la promesa de valor que le brinda a cada uno de sus clientes, seguido a esto se toma como herramienta la metodología de Robert Kaplan y David Norton para la elaboración de la estrategia,

Luego el lector se encontrará con el direccionamiento estratégico del área de proveedores, a partir de las declaraciones de la misión donde se describe el propósito, la visión que es lo que se pretende alcanzar a largo plazo, y se toman los valores y principios, política institucional y lineamientos estratégicos de la empresa, dado que estos son únicos y representan una identidad corporativa, y en general todo esto, constituye la base sobre la cual se direcciona la cultura y las

metas del área de proveedores, lo que ayudara a darle vida al mapa estratégico ya que este proporciona una manera coherente de percibir la estrategia, y así poderla llevarla a cabo.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el área de fidelización de proveedores de fruta y aliados, se está viendo afectada por diversos factores que no permiten la consecución y conquista de nuevos proveedores, la permanencia y sostenibilidad de los proveedores actuales, generando como consecuencia el no cumplimiento con el suministro de materia prima proyectada de acuerdo a las metas y presupuestos planteados por la organización.

En Extractora La Gloria se han hecho alianzas con 98 agricultores que han establecido 3.000 hectáreas todas con contratos a 25 años, y se compra fruta a 45 proveedores que tiene 2.500 hectáreas, los cuales no tienen contratos ya que son proveedores que tienen cultivos establecidos de años atrás, y no quieren adquirir ningún compromiso con plantas extractoras.

Estos proyectos palmeros generan aproximadamente 600 empleos y tiene un potencial del orden de 100.000 toneladas de fruta al año. La compañía por su parte en sus cultivos propios produce otras 120.000 toneladas de fruta para aprovechar la capacidad instalada de su planta extractora la cual se invirtieron US\$35.000.000 y genera 1.000 empleos directos.

Con respecto a los proveedores que comprenden las 2.500 hectáreas, han migrado (3) tres proveedores importantes que suman alrededor de 600 hectáreas, lo que equivale al 24% del total de las hectáreas negociadas, adicionalmente en los dos últimos años no se ha podido conquistar proveedores nuevos, debido a que la propuesta de valor existente no es atractiva para los agricultores, ya que las

otras plantas extractoras cuenta con una oferta comercial más agresiva en cuanto a los beneficios ofrecidos y el valor de compra de la fruta.

Es de resaltar que la problemática enunciada anteriormente, nos vislumbra un panorama crítico con respecto a la inversión realizada en su planta extractora ya que su capacidad instalada esta sub-utilizado en un 66%, debido a la baja producción de los cultivos propios y en gran medida a la no consecución de nuevos proveedores, obligando al área a implementar nuevas estrategias que solucionen la inestabilidad que se presentan con los proveedores.

Extractora La Gloria ha definido una política y una estrategia para el manejo de sus aliados, que inició con estudios sociodemográficos y agroclimáticos de la región para establecer el perfil de los agricultores y tipo de actividad agropecuaria de la región y desde luego el potencial de área cultivable en palma.

Una vez que la empresa inició la construcción de su tejido de aliados y proveedores de fruto independientes, simultáneamente con la siembra de sus cultivos propios y la construcción de su planta, se constituyó un área especial de comercialización de fruta y asistencia técnica para los proveedores desde la cual se viene trabajando en el fomento y promoción del cultivo de palma, así como en fortalecer la relación con los palmicultores mediante contratos, algunos servicios y buen relacionamiento en general.

En Extractora La Gloria se ha evidenciado fuga de fruta y presión de los proveedores para cambiar las condiciones de sus compromisos con la compañía lo cual ha enrarecido el clima y la buena relación y genera una atmosfera de incertidumbre que deteriora la confianza y pone en riesgo los proyectos de largo plazo que la compañía tiene basados en este grupo de aliados y proveedores.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

A través de la realización del presente trabajo de monografía, los autores buscan diseñar el Plan Estratégico del área de fidelización de proveedores de fruta de la compañía Extractora La Gloria S.A.S, con una estrategia enfocada primero a brindar apoyo y soluciones completas a todos los proveedores de la zona, incentivándolos para que inviertan a largo plazo en un modelo de negocio duradero y rentable.

El área de fidelización de proveedores de la empresa, en cabeza de la dirección comercial tiene claridad de la importancia de dejar atrás modelos de planeación convencional e improvisados y seguir un verdadero plan estratégico que cuente con unas bases sólidas que contribuyan al crecimiento y desarrollo de sus proveedores y así evitar futuras crisis que conlleven a despidos masivos, perdidas en inversión, y pérdida de confianza por parte de los agricultores y la comunidad en general.

Una vez diseñado el plan estratégico del área de proveedores se pretende dar solución a la problemática presentada, impactando de forma directa en la fidelización de los proveedores ya existentes, de tal forma que ellos consideren que cultivar palma africana es la mejor opción de negocio, por su sostenibilidad y rentabilidad.

Se espera que con la implementación de la estrategia se conquisten nuevos agricultores que nos suministren la materia prima necesaria para un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada de la extractora.

Por otro lado se proyecta fortalecer al equipo técnico del área, mediante capacitaciones especializadas y adquisición de nuevas tecnologías que prevean la conservación y expansión de cultivos con los más altos estándares de

productividad, minimizando los riesgos Fito-sanitarios que han afectado a otras plantas extractoras.

De esta forma se podrá cumplir con las metas establecidas por la organización y se contribuirá a la creación de valor para los empleados, proveedores, accionistas y la comunidad en general.

De acuerdo a la problemática planteada se pretende dar solución a través de la formulación del plan estratégico porque:

- Permite visualizar el futuro
- Anticiparse a los cambios contando con estrategias que conlleven a la mejora continua.
- Genera seguridad con las acciones a emprender.
- Medición de los objetivos estratégicos.
- Mitigar los riesgos que se puedan presentar en un futuro.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el plan estratégico del área de fidelización de proveedores de fruta de la compañía Extractora La Gloria S.A.S, con el propósito de asegurar el crecimiento sostenible del área y aprovechar al máximo la capacidad instalada de la planta extractora de la compañía.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual del área de fidelización de proveedores de fruta, con el fin de precisar las fortalezas y debilidades que se tienen para potencializar estratégicamente sus recursos y capacidades.
- Identificar y evaluar el entorno externo, con el fin de detectar las oportunidades y las amenazas del área de fidelización de proveedores de fruta y así determinar los factores claves de competitividad.
- Elaborar el direccionamiento estratégico del área de fidelización de proveedores de fruta de la empresa Extractora la Gloria, estableciendo lineamientos orientados a su sostenibilidad y crecimiento.
- Diseñar el mapa estratégico que le permita al área de fidelización de proveedores de fruta de la empresa Extractora la Gloria, establecer las acciones a ejecutar para el logro de la visión y la creación de valor en el mediano y largo plazo.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

El siguiente marco teórico se fundamenta en libros y artículos de planeación y direccionamiento estratégico, que soportan la propuesta metodológica a presentar.

3.1.1 Evolución de la Planeación Estratégica. La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

El estudio de la planeación estratégica tuvo sus orígenes en el ejército, términos como objetivos, misión, fortalezas y debilidades fueron creadas para hacer frente a los problemas en el campo de batalla.

Sun Tzu, fue uno de los destacados escritores y pensadores chinos, y el más antiguo de los estrategas y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, él no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. Sun Tzu fue el autor del más antiguo tratado militar chino, "El arte de la guerra", que se estima que fue escrito alrededor del año 500 A.C. En su libro¹ "El Arte de la Guerra en el Capítulo VIII, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias.

¹ SUN TZU, El arte de la guerra, China, 2008, EDAF.

En consecuencia, los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas armadas. Si los generales no saben cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la condición del terreno, no pueden aprovecharse de él.

La estrategia se deriva de la palabra griega “strategos” la cual significa general y/o líder militar y combina las palabras stratos (ejército) y ago (liderar). Este término es usado ampliamente en el ámbito militar, el cual se relacionaba con los planes que diseñaban los ejércitos, manteniéndolos en secreto, para ganar las batallas. En la batalla de Maratón (490 AC), los strategos asesoraron al gobernante político y dieron asesoría “estratégica” sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre “tácticas” de manejo de las tropas para ganar las batallas. Con el tiempo, el trabajo de los strategos creció para incluir funciones judiciales.

Aníbal Barca, fue un general cartaginés perteneciente a la dinastía Bárcida, que se destacó por sus campañas contra los romanos. Está considerado uno de los líderes militares más importantes de la historia por sus excepcionales habilidades en la táctica y la estrategia en el campo de batalla. Cuando él planeaba conquistar Roma él inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro "El Príncipe", también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

El concepto de planeación estratégica también se llevó a cabo en Grecia cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general afirmando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

Von Neumann y Morgenstern fueron de los primeros autores que enfocaron la planeación estratégica a los negocios en su obra² “La Teoría de Juegos y comportamiento económico” planteando el concepto de la realización de actos que ejecuta una empresa en base a una situación determinada. En palabras de los autores el objetivo de la obra es mostrar adecuadamente que los problemas típicos de comportamiento económico son rigurosamente idénticos a las soluciones matemáticas de determinados juegos de estrategias.

La planeación estratégica fue un término que se empezó a escuchar a principios de los años cincuenta por la necesidad de algunas empresas del sector de producción de bienes y servicios de darle solución a inconvenientes de tipo ambiental, esto dio paso a pensar en alternativas que demandaran una mejor organización y que las metas que se trazaran se convirtieran en hechos reales. En este tipo de planeación los líderes debían detectar que estrategias implementar para tener éxito en un lapso de tiempo determinado.

² VON NEUMANN Jhon y MORGENSTERN Oskar. La Teoría de juegos y comportamiento económico, Estados Unidos: Editorial Princeton University Press. 1944

En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella, sin embargo después de ese auge la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues en muchas implementaciones no dio los resultados esperados, no obstante en la década de 1990, trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios.

En conclusión, con el paso del tiempo el concepto de planeación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo producidos en parte por la globalización y el flujo constante de la información, por tal razón se ha definido actualmente como el proceso que permite a los directivos o las personas encargadas de la toma de decisiones en la unidad empresarial el procesamiento y análisis de la información para que las empresas logren altos niveles de competitividad y desarrollo.

3.1.2 Concepto de la Planeación Estratégica. La Planeación es el proceso administrativo, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecánicos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

El propósito de la planeación hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o un departamento o de cualquier parte de ella, relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios. La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos y entre ellos tenemos:

- **Propósito Protector:** Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
- **Propósito Afirmativo:** Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
- **Propósito de Coordinación:** Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

La estrategia es la manera de organizar, planear y enfocar los recursos para llegar a lo trazado, para ello se plantea que debe comprender una estructura donde interactúen los diferentes interesados, un sistema donde se visualicen los procesos internos y el canal usado para informar, el liderazgo y el capital humano con habilidades y capacidades que se puedan orientar hacia la estrategia y con unos valores, principios y lineamientos que ayuden a alinear a todos en la misma dirección.

Valores Estratégicos

- **Conocimiento y satisfacción del cliente:** Este se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.
- **Conocimiento del Mercado:** El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.
- **Eficiencia:** es el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.
- **Innovación:** Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o

procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.

- Sinergia: Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes.
- Liderazgo: es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

Siendo así la Planeación estratégica se define como ³ “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”.

La planeación estratégica ⁴“es el proceso por el cual los miembros guía de una organización anticipan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo.”

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Cuando se habla de planeación estratégica se refiere a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la misión y la visión. Por lo tanto la Planeación Estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

³ FRED R. David, Administración estratégica, México: Pearson Educación. 2013

⁴ GOODSTEIN Leonard D. y NOLAN Timothy M., Planeación estratégica aplicada, Bogotá: Editorial McGraw-Hill 2005,

El proceso de planificación y de gestión estratégica de objetivos permite a la organización⁵:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que se desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo.

Tal como lo expone el profesor Gary Hamel en su libro el futuro de la administración; “lo que obstruye el desempeño de la organización no es su modelo operativo, ni su modelo empresarial, sino su modelo administrativo”⁶, por eso para la presente monografía, se decidió aceptar el reto de renovar el área de proveedores de frutos de la empresa Extractora la Gloria, con el fin de dejar plasmadas todas las herramientas y estrategias necesarias para impulsar a los empresarios emprendedores del sector de la palmicultura, y así aportar desde el área de proveedores a que se cumplan las metas trazadas por toda la organización, teniendo como prioridad poder formular una estrategia competitiva que consista en ser diferente, que entregue al cliente una exclusiva mezcla de valor a través de una estrategia que invite a crear una democracia donde primen los objetivos estratégicos, contando con activos intangibles de gran valor como lo es el capital humano, personas altamente motivadas y capaces que pueden reunirse alrededor de una visión estratégica colectiva.

La Planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada y permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

⁵ KAPLAN Robert S. y NORTON David P., El Cuadro de mando integral, Bogotá: Grupo Planeta. 2009,

⁶ HAMEL, Gary. El Futuro de la administración, Bogotá: Editorial Norma S.A. 2008

A continuación se definen otros conceptos de autores especialistas que han desarrollado planeación estratégica⁷:

- Acle Tomasini, Alfredo: Es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.
- Manso, Francisco: Es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflicto de objetivos.
- Menguzzato y Renau: Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.
- Mintzberg y Waters: Proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

3.1.3 Beneficios de la planeación estratégica. La planeación estratégica permite que un departamento, línea de negocios u organización sea más proactiva en las decisiones que debe tomar en el largo plazo, ayuda a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso del enfoque más lógico y racional para la elección estratégica.

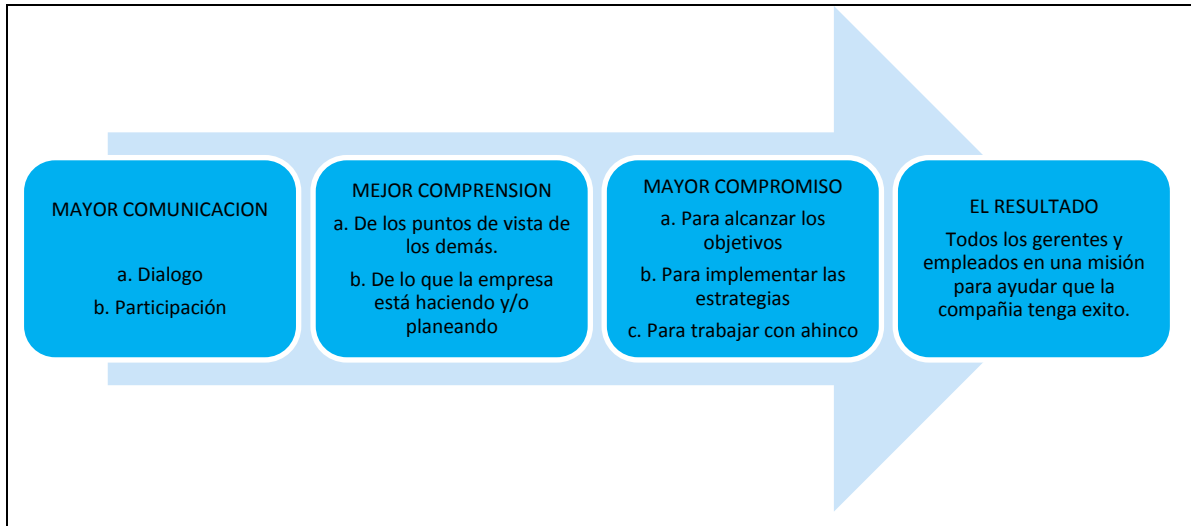
⁸La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso todos los interesados e involucrados se comprometen a apoyar a la organización.

⁷ OFICINA GENERAL DEL SISTEMA DE BIBLIOTECAS Y BIBLIOTECA CENTRAL UNMSM
Elaboración y diseño en formato

⁸ Fred R. David, Administración estratégica, 2013, México, Pearson Educación.

El gráfico No. 1 ilustra los beneficios que se obtienen por llevar a cabo una planeación estratégica:

Figura 1. Beneficios de la Planeación Estratégica



Fuente: FRED R. David, Administración estratégica, México: Pearson Educación 2013

Cada vez más compañías están utilizando la planeación estratégica para:

- Tomar decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos
- Permite identificar y explotar las oportunidades
- Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas.
- Fomenta el pensamiento innovador
- Ofrece un enfoque cooperativo para enfrentar problemas y oportunidades
- Motiva una actitud favorable hacia el cambio
- Minimiza los efectos de las condiciones y cambios adversos
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
- La definición del rumbo de la empresa permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos
- Proporcionar los elementos para efectuar control

3.1.4 Metodología. Para el desarrollo de la presente monografía se revisaron diferentes fuentes y autores especialistas en el tema, de la cual se destacan las siguientes metodologías y herramientas existentes para llevar a cabo planeación estratégica:

- Lourdes Münch en su libro Planeación estratégica⁹, comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como Plan de Negocios (Bussines Plan). Éstos se definen en la alta dirección y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales. Una vez que se ha efectuado el análisis del entorno se procede a determinar cada uno de los elementos que a continuación se mencionan y que forman parte de un plan estratégico: Filosofía, visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias, políticas, programas y presupuestos.

Figura 2. Metodología de Planeación Estratégica de Lourdes Münch

FILOSOFIA	➡	Valores, Credo y Compromiso
MISION	➡	Quiénes somos?
VISION	➡	Hacia donde vamos?
OBJETIVOS	➡	Que resultados se esperan?
POLITICAS	➡	Bajo que criterios se toman decisiones?
ESRATEGIAS	➡	Que hacer para lograr los objetivos?
PROGRAMAS	➡	Con que secuencia, cuando y quien hace las actividades para lograr los objetivos?
PRESUPUESTOS	➡	Cuánto dinero se requiere?

Fuente: MÜNCH Lourdes, Planeación estratégica, México: Editorial Trillas. 2013

- Marwin Bower: Etapas para realizar el proceso de planeación estratégica:
 - Establecimiento de objetivos.
 - Estrategia de planeación.
 - Establecimiento de Metas.
 - Desarrollar la filosofía de la compañía.

⁹ MÜNCH Lourdes, Planeación estratégica, México: Editorial Trillas. 2013

- Establecer políticas.
 - Planear la estructura de la organización.
 - Proporcionar el personal.
 - Establecer los procedimientos.
 - Proporcionar instalaciones.
 - Proporcionar el capital.
 - Establecimiento de normas.
 - Establecer programas directivos y planes organizacionales.
 - Proporcionar información controlada.
 - Motivar a las personas.
- José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García: Modelo para el diseño de la estrategia:
 - Determinación de la misión
 - Matriz DAFO
 - Factores claves
 - Escenario de actuación
 - Determinar áreas de resultados
 - Elaboración de objetivos
 - Definición de estrategias
 - Plan de Acción.
- Jorga A. Ruso León: Modelo de planeación estratégica:
 - Análisis del entorno (diagnóstico de la empresa)
 - Revisión de la misión
 - La posición estratégica
 - Metas y Objetivos
 - Innovación de productos
 - Penetración de Mercado
 - Desarrollo de productos

- Desarrollo de Mercados
 - Diversificación
 - Re segmentación
 - Diferenciación
 - Refuerzo
 - Formulación y estrategias
 - Programa y apoyos tácticos
 - Ejecución y Control
 - Retroalimentación
 - Análisis del Entorno
 - Repetición
- Dr. Carlos C. Martínez:
 - Formulación de Metas
 - Identificación de objetivos y estrategias actuales
 - Análisis ambiental
 - Análisis de recursos
 - Identificación de oportunidades estratégicas
 - Determinación

Para el desarrollo del Plan Estratégico del área de Fidelización de proveedores de fruta de la compañía Extractora la Gloria S.A.S., los autores de la presente monografía, proponen utilizar la siguiente herramienta metodológica formulada por el Dr. Alfonso Osorio Russi, catedrático y especialista en pensamiento y análisis estratégico:

- Para el cumplimiento del primer objetivo se realizará el diagnostico interno del área de fidelización de proveedores: Este se realiza para precisar las fortalezas y debilidades de los cuatro recursos fundamentales de una empresa y/o área: Financieros, clientes, procesos internos, aprendizaje, crecimiento o tecnológica

Seguido a eso se elabora la matriz del perfil de la capacidad interna (PCI), donde se identifican el impacto (Alto, medio y bajo) que tienen las fortalezas y debilidades por cada dimensión estratégica.

- Para el cumplimiento del segundo objetivo se realiza el diagnostico externo del área de fidelización de proveedores: Se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Se identifican todas las oportunidades y amenazas por cada dimensión estratégica, y se califica el impacto (Alto, medio y bajo), todas aquellas variables que resulten con impacto alto se pasa a la matriz de oportunidades y amenazas del entorno, para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM.

A continuación se hace una breve explicación de las dimensiones mencionadas anteriormente a fin de tener una mayor claridad en el proceso de construcción de la estrategia, de acuerdo a lo desarrollado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton en su libro cuadro de mando integral¹⁰:

- **La Perspectiva Financiera:** Los objetivos financieros reflejan los resultados finales que se esperan de la estrategia en un período determinado de tiempo; sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las demás perspectivas del cuadro de mando, el cual a su vez cuenta la historia de la estrategia, desde los objetivos financieros a largo plazo y como deben integrarse con las otras perspectivas, para entregar la deseada actuación económica.
- **La Perspectiva del Cliente:** En esta perspectiva se identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir, y son estos los que

¹⁰ KAPLAN, Rober S. y NORTON, David P. Cuadro de mando integral. Tercera edición, Harvard Bussines School Press. 2009

representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa, permite que las empresas diseñe sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

- **La Perspectiva del Proceso Interno:** Es acá donde se identifican los procesos más críticos, a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes, procesos donde la organización debe ser excelente, para poder llegar con una promesa de valor que cubra todos los requerimientos y expectativas del cliente.

- **La Perspectiva de Aprendizaje, Crecimiento o tecnológica:** Esta perspectiva proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las anteriores dimensiones. Es donde se debe identificar las habilidades y competencias necesarias del personal para crear y desarrollar la cultura del cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

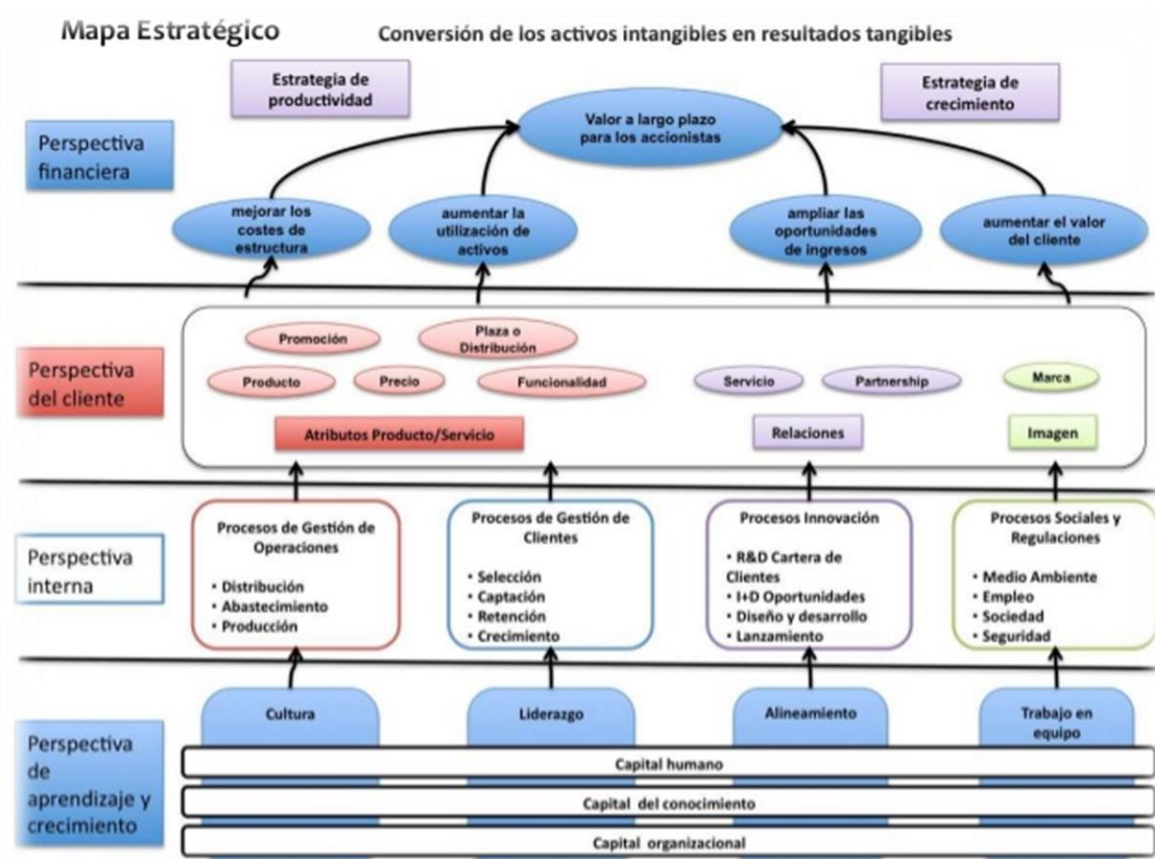
- Para el tercer objetivo específico se diseñara el direccionamiento estratégico: En este capítulo se desarrolla la misión, visión, valores y principios, políticas institucionales, lineamientos estratégicos: Para el caso de los valores y principios, políticas institucionales, lineamientos estratégicos, se tomarán los existentes de la empresa, ya que estos son únicos e identifican todas las áreas funcionales de la empresa.

- Para el cuarto objetivo específico se hará el diseño del mapa estratégico: El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que permiten el desarrollo de la misión y la visión y contribuyen a maximizar el valor de la empresa en el mercado. Para el desarrollo de este capítulo también se tomó de la metodología creada por Norton y Kaplan para la elaboración de mapas estratégicos: Se realiza un listado de objetivos generales que se derivan de los anteriores etapas, se determinan si son objetivos estratégicos u operacionales y

seguido a eso se identifica a que dimensión pertenecen calificando si son principales o secundarios. Los objetivos principales se llevan a la arquitectura y/o representación visual del mapa estratégico, haciendo las relaciones de integridad.

Una vez tengamos el mapa estratégico, se tomaran los objetivos estratégicos de las dimensiones y se realizará las matrices OIMER y OIRC donde se establecerán las iniciativas, áreas responsables, áreas comprometidas, presupuesto estratégico mensual, indicadores y metas.

Figura 3. Modelo de Mapas Estratégicos



Fuente: SLIDE SHARE Score card y indicadores de gestion [en línea] disponible en: <http://es.slideshare.net/eliesnava2525/balanced-scorecard-y-indicadores-de-gestion>

3.2 MARCO DE ANTECEDENTES

3.2.1 Sectorial.

3.2.1.1 Marco Contextual del Sector Palmicultor de Palma Africana. La palma africana es una planta que se da generalmente en climas tropicales cálidos y su origen es en África occidental, la llegada de esta palma de aceite a América se les atribuye a colonizadores y comerciantes de esclavos portugueses, que la usaban como parte de la dieta alimentaria de sus esclavos en el Brasil.

Los tipos de palma africana más relevantes se establecen de acuerdo al grosor del endocarpio del fruto, característica íntimamente relacionada con la producción de aceite. También existe una clasificación de esta palma con el color de los frutos, a continuación se describe:

Pisífera: son palmas cuyos frutos prácticamente no tienen endocarpio, sino cartílago blando. Palma gigante, carece de interés comercial.

Dura: Se cultivó hasta la década de los 60, se caracteriza por tener un gran cuesco de 2 a 8 milímetros de espesor. Son poco rentables y competitivas.

Tenera: Por ser un híbrido proveniente del cruzamiento de Dura por Pisífera, el cuesco del fruto es delgado y la proporción de la fruta bastante mayor lo que hace que el contenido del aceite sea más abundante.

A nivel mundial la producción de palma africana ha aumentado considerablemente, lo que ha posicionado al aceite de palma como el segundo productor de oleaginosas en países con mayor producción como Indonesia, Malasia y Nigeria, países que tienen más del 87% de la producción de palma de aceite.

Actualmente, es el segundo aceite más consumido en el mundo y se emplea como aceite de cocina, para elaborar productos de panadería, pastelería, confitería, heladería, sopas instantáneas, salsas, diversos platos congelados, deshidratados y cremas no lácteas para mezclar con el café.

Colombia ocupa el quinto lugar en producción pese a las dificultades que afrontan los países latinoamericanos con los altos costos de producción y sin embargo Colombia exporta aceites y grasas en un 24% de su producción, el resto de destina para el mercado local. La expansión del cultivo en Colombia ha mantenido un crecimiento sostenido, a mediados de la década de 1960 existían 18.000 hectáreas en producción y hoy existen más de 500.000 hectáreas en 73 municipios del país distribuidos en cuatro zonas productivas del país: norte, oriental, central y suroccidental.

3.2.1.2 Balance Actual del Sector Palmero. A manera de ubicación del lector con respecto a la importancia del negocio de la palma aceitera, un índice útil y de acceso relativamente fácil para caracterizar el crecimiento de la industria es el área plantada, porque refleja en forma indirecta el volumen anual de inversiones en la industria, en los principales países productores.

Las ventas de aceite de palma al mercado de exportación en 2015, alcanzaron una cifra record de 419.800 toneladas, 54% por encima de lo registrado en 2014 (146.300 toneladas adicionales). Dentro del total exportado, las exportaciones de aceite de palma crudo representaron el 81%, mientras que el restante 19% correspondió a aceite de palma refinado e incorporado en otros productos.

Los principales destinos de exportación fueron Holanda (47%), México (13%) y España (8%). Durante 2015, la Unión Europea se mantuvo como el principal mercado de exportación del aceite de palma, gracias a la entrada en vigencia, en 2013, del acuerdo de libre comercio suscrito con Colombia. El segundo mercado

más importante es México, país que otorga libre acceso al aceite de palma, gracias al TLC que está en vigencia desde 2011. Esta situación revela el buen aprovechamiento que el sector le ha dado a los acuerdos de comercio bilaterales con sus mercados de interés.

En 2015 el precio internacional del aceite crudo de palma en CIF Rotterdam, en promedio, fue del orden de US\$ 622 por tonelada, mostrando una disminución del 33% respecto de 2014, lo cual se explica principalmente por cuatro factores determinantes:

La abundante cosecha de semillas oleaginosas (en gran parte del fríjol soya, principalmente en Estados Unidos, Brasil y Argentina, a pesar de que se presentó una leve disminución de la cosecha de semillas de girasol y de canola).

Aumento de las tasas de interés de la Reserva Federal de EE.UU, lo que incentiva la inversión en dólares y desincentiva la compra de productos financieros asociados a *commodities* como los futuros del aceite de palma, afectando a la baja su precio.

La caída de los precios internacionales del petróleo que afectó los precios de los aceites vegetales, debido a la alta correlación entre estos por cuenta del mercado de los biocombustibles.

Desaceleración de la economía china, lo cual afectó la demanda de semillas oleaginosas y aceites comestibles.

Las ventas de aceite de palma crudo al mercado nacional fueron de a 844.600 toneladas en 2015, mostrando una disminución del 3% frente al año inmediatamente anterior, como consecuencia de las menores compras por parte de la industria tradicional de Aceites y Grasas. Esta dinámica puede estar

asociada, a los altos niveles de inventario que resultaron de los grandes volúmenes de importación de aceite de soya crudo el año anterior, y a un menor nivel de consumo de aceites y grasas por parte de los hogares colombianos, como consecuencia de la desaceleración económica y el aumento en la inflación del país.

De igual forma, las compras de aceite de palma por parte de las industrias de alimentos concentrados y jabones registraron caídas de 14.400 toneladas (27%) y de 5 mil toneladas (72%), respectivamente.

3.2.2 Empresa. A continuación el lector encontrará una descripción de la empresa y el área de fidelización de proveedores, para tal efecto se mostrará a través de la herramienta que nos facilita el lienzo Canvas, diseñado por Alexander Osterwalder, describe las bases sobre las que una empresa y/o área, crea, proporciona y capta valor, es una especie de anteproyecto de una estrategia, que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa y/o área, en este caso de monografía para el área de fidelización de proveedores de fruta de la compañía Extractora La Gloria S.A.S.

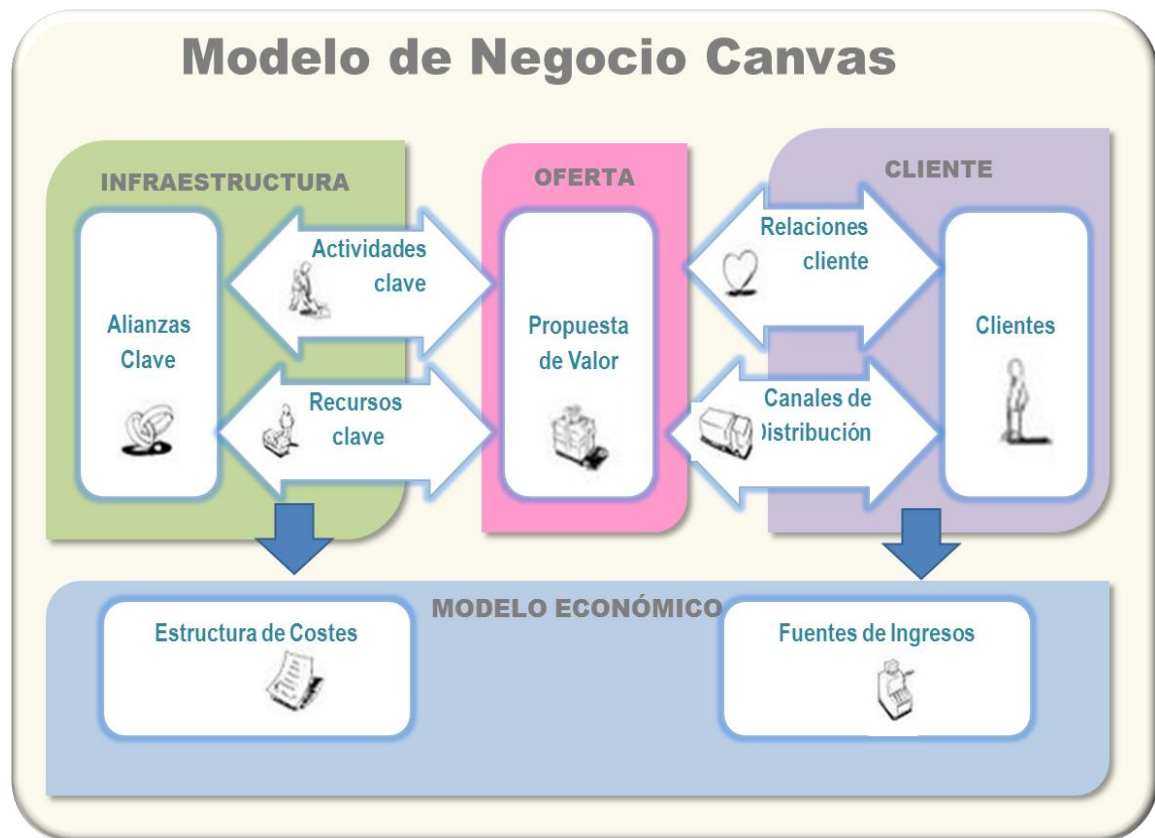
A continuación se hace una descripción de los elementos y atributos que contiene:

- **Segmentos Del Mercado:** Los clientes es el epicentro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir si no tiene clientes recurrentes, sostenibles y rentables. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos del mercado de acuerdo a las necesidades de un mercado. Para el área de proveedores de la empresa Extractora La Gloria es de suma importante aclarar los segmentos del mercado que quiere servir y a cuales quiere ignorar; todo esto sirve para poder especificar las necesidades del cliente partiendo desde su clara comprensión.

- **Propuesta De Valor:** Este módulo describe el conjunto de productos y/o servicios que crean valor para un segmento del mercado específico, es el factor que hace que un cliente se decida por una empresa u otra, ya que la propuesta de valor muestra claramente la solución a los problemas del cliente y como ésta satisface las necesidades del mercado según los requerimientos del segmento de clientes seleccionado. Los valores pueden ser cuantitativos o cualitativos por ejemplo precio, velocidad del servicio, diseño, experiencia del cliente, precio, accesibilidad, funcionalidad, personalización, novedad, etc.
- **Canales:** Es la forma en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos del mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
- **Relaciones Con Los Clientes:** Siempre se debe definir qué tipo de relación se desea establecer con cada segmento del mercado. En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos del mercado. La relación puede ser personal o automatizada y pueden llevarse a cabo por medio de: captación y fidelización de los clientes y estimulación de las ventas.
- **Fuentes De Ingreso:** Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
- **Recursos Y Capacidades Clave:** En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

- **Actividades Clave:** Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- **Sociedades Clave:** Es la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas para potencializar sus fortalezas ante un mercado determinado crean alianzas para reducir riesgos o adquirir recursos.
- **Estructura De Costos:** Son todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio, estos costos se calculan una vez definidos los recursos, actividades y asociaciones clave.

Figura 4. Modelo del lienzo Canvas



Fuente: The business Model Canvas

3.2.2.1 Descripción de la empresa Extractora La Gloria. El Grupo Agroindustrial Hacienda la Gloria nace a finales de 2008, fruto del interés común de inversionistas nacionales y extranjeros en la industria de la palma de aceite. Para noviembre de 2009, 8.800 hectáreas de tierra habían sido adquiridas para este fin: 6.300 hectáreas en las inmediaciones del municipio de La Gloria, al sur del Cesar y 2.500 hectáreas en el departamento de Bolívar, cerca al municipio de Regidor. En el marco de un plan de desarrollo a 5 años, se proyectó la siembra de 7.000 hectáreas y la construcción de una planta extractora de aceite crudo de palma con capacidad de procesar la producción total de la Hacienda, más 8.500 hectáreas de terceros. A la fecha, más de 6500 hectáreas han sido sembradas con los más altos estándares de calidad y la mejor tecnología; para finales de 2013 se cumplió la meta de las 6800 hectáreas. Este desarrollo ha generado más de 1000 empleos directos y un número similar de indirectos en la región y ha logrado que varios sectores de la economía local se reactiven, por la política corporativa de priorizar insumos y proveedores de la región.

Reconociendo la de su crecimiento con aliados y proveedores, la compañía estructuró un área encargada del manejo técnico y comercial que se encargaría de gestionar la conquista de 9000 hectáreas para el 2017, que no ha ido cumpliendo con lo planteado inicialmente en el proyecto, a la fecha solo se tiene 3000 hectáreas basados en su modelo de alianza.

3.2.2.2 Plan estratégico Extractora La Gloria. Extractora La Gloria S.A.S. tiene como misión: promover la transformación de las regiones en motores agroindustriales, fundamentados en la tecnología, la responsabilidad social y ambiental y la seguridad de las operaciones, generando valor para los colaboradores, accionistas y grupos de interés.

En el año 2019, pretenden ser reconocidos como una de las tres primeras compañías del sector de la palma de aceite y sus derivados en el país por su

rentabilidad, soportado en la excelencia operacional y disciplina financiera, dentro de un marco de trabajo seguro, social y ambientalmente responsable, que promueva el talento humano y la innovación en los procesos.

Objetivos y metas:

- Consolidar los niveles de productividad en los cultivos de cada uno de los años de siembra y extracción.

Cuadro 1. Áreas de producción

Production Areas

Planted Has	HLG	HSL	TOTAL	FFB Production Tons / Ha / Year						
				2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Planting 2009	1.908		1.908	3,90	8,75	14,5	20	25	28	29
Planting 2010	1.883		1.883	0,7	4,93	8,81	14,5	20	25	28
Planting Pre-2009		887	887	18,13	21,99	25	28	29	30	30
Planting 2011	740	148	888	0	1,02	6,5	12,5	18	22	26
Planting 2012	-	958	958	0	0	2,5	6,5	12,5	18	22
Total Has	4.531	1.993	6.524	5,31	8,33	11,43	16,50	21,31	25,12	27,41

- Consolidar la calidad y consistencia de nuestro producto y los pronósticos de producción de acuerdo a lo siguiente:
 - 90% Maduro
 - 9% Sobre Maduro
 - 1% Verde
 - 0% Pedúnculo
 - +/- 10% en los Pronósticos
- Fortalecer y garantizar la estabilidad laboral de la gente:
 - Capacitación y Desarrollo
 - Contratación Directa
 - Retener al Personal
 - Generar sentido de pertenencia
 - Asegurar reclutamiento de personal idóneo

- Motivación
- Profundizar en una Cultura Participativa y de HSE a través de los Grupos Primarios:
 - Contratación directa de personal en las labores fijas
 - Crear los comités mensuales primarios con los Supervisores y Colaboradores
 - Integrar a los trabajadores con sus ideas para mejoramiento de los procesos a través de los comités primarios
 - Cambiar la Cultura HSE de policiva a participativa donde todos seamos HSE (autocuidado)
- Crear la conciencia de eficiencia en los procesos para asegurar costos de producción competitivos
 - Mantener 1 trabajadores por cada 12 hectáreas
 - Enfocarnos al control Operativo
 - Concentrarse en las personas, en la estrategia y en las operaciones
 - Ejecutar, lograr que las cosas se hagan
 - Presencia en Campo, acompañamiento y seguimiento
 - Retro alimentación (cartelera, reunión mensual)
 - Ampliar el Horario de Trabajo.
- Fortalecer el esquema de organización, dirección y trabajo en equipo al interior y entre las diferentes áreas de la empresa:
 - Capacitación de Ingenieros y Supervisores
 - Empezar el proceso de documentación de la RSPO e ISO
 - Consolidar el Equipo Directivo y de Supervisores
 - Elaborar el plan estratégico del área de fidelización de proveedores
 - Fortalecer el Trabajo en Equipo
 - Mejorar el Ambiente Laboral (Compromiso)

- Consolidar un SIG

3.2.2.3 Descripción del Área de Fidelización Proveedores de Fruto. El área de fidelización de proveedores de fruto fue concebida por la gerencia, con el ánimo de apoyar en las siguientes actividades:

- Apoyar el desarrollo del plan estratégico de la compañía.
- Aprovechar al máximo la capacidad instalada de la planta extractora
- Apoyar el desarrollo y crecimiento del cultivo de palma en el área de influencia
- Propender porque los proveedores de fruta y aliados logren los más altos niveles de productividad de acuerdo con sus potenciales
- Transferir la tecnología disponible a los proveedores y aliados
- Organizar la relación de alianza entre la empresa y sus proveedores y aliados
- Generar una cultura de compromiso en el cumplimiento de los parámetros de calidad de la fruta de proveedores y aliados y en el respeto de las buenas prácticas comerciales
- Lograr que la fruta de los proveedores sea rápidamente descargada en la planta extractora
- Inculcar la responsabilidad social y ambiental en nuestros proveedores de fruta y aliados.
- Fomentar el mejoramiento continuo de la actividad palmera en la región
- Implementar estrategias de financiación de insumos, productos y servicios para nuestros proveedores y aliados

A continuación se hace una descripción del área de fidelización de proveedores, teniendo en cuenta, los atributos del Lienzo Canvas y el organigrama del área:

- **Segmentos del mercado:** Los principales clientes son: Poseedores de tierras y fincas rurales productivas en los municipios de San Alberto, Sabana, Curumaní, Aguachica, Morales, Rio Viejo, Regidor, Tamalameque y Pailitas.

- **Proposición de Valor.** La propuesta valor para sus clientes, colaboradores y asociados, consiste en: Generar una relación de confianza y lealtad entre la empresa y sus proveedores y aliados, con el fin de potencializar relaciones comerciales duraderas y rentables.
- **Canales de Comunicación:** El área de fidelización de proveedores decide llegar a sus clientes a través de un canal propio directo, ya que cuenta con una gerente comercial y técnicos especializados que muestran a los posibles cultivadores las bondades de la palma africana.
- **Relaciones con los clientes:** Se hace a través de una asistencia personal basada en la interacción humana, y en algunos casos con clientes catalogados de especial atención se hace a través de una Asistencia personal dedicada, en la cual un representante resuelve dedicar su tiempo de manera específica a un cliente.
- **Fuentes de ingreso:** A continuación se muestra el cuadro donde estas las fuentes de ingresos del área:

Cuadro 2. Fuentes de Ingresos de la Empresa

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	SECTOR	FUENTE DE INGRESOS	%DE INCIDENCIA SOBRE EL INGRESO TOTAL	TIPO DE MECANISMO DE INGRESO
Hectareas sembradas por proveedores que no tiene contrato con la compañía, pero tienen un cultivo de palma africana ya establecido y en producción.	Agropecuario	FRUTO ENTREGADO POR LOS PROVEEDORES	40%	DEPENDEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO, EL SECTOR DE MERCADO Y LA NEGOCIACIÓN (COMBINACIÓN ENTRE PRECIOS FIJOS Y DINÁMICOS)
Hectareas sembradas por aliados que firmaron oferta de compraventa de fruta a 25 años, tienen contrato de asistencia técnica y cultivos de palma africana ya establecido y en producción.	Agropecuario	FRUTO ENTREGADO POR LOS ALIADOS	10%	
Hectareas correspondientes a cultivos en terrenos propios.	Agropecuario	FRUTO ENTREGADO POR LOS TÉCNICOS ENCARGADOS DE CULTIVOS PROPIOS.	50%	

- **Recursos y Capacidades Clave.** En el siguiente cuadro se muestran los recursos y capacidades que tiene el área de fidelización de proveedores para

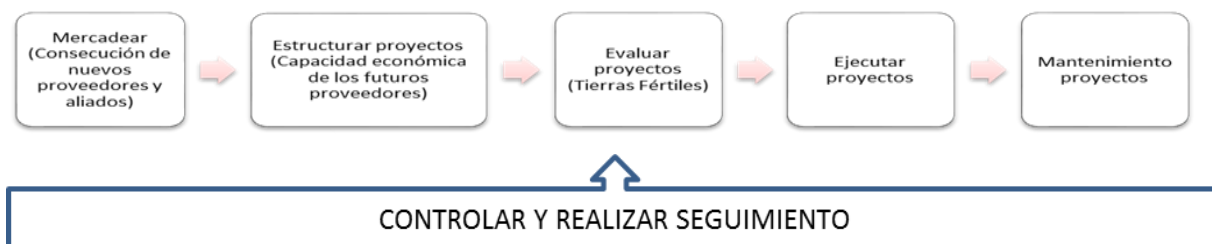
poder entregar la propuesta de valor, alcanzar los mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos:

Cuadro 3. Recursos y Capacidades

RECURSOS Y CAPACIDADES				
DIMENSIONES				
ECONÓMICA Y FINANCIERA	COMPETENCIAS CENTRALES ORIENTADAS A CLIENTES Y MERCADOS	GERENCIALES Y ORGANIZACIONALES (procesos internos)	TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
Patrimonio	Capacidad de satisfacer necesidades	Experiencia certificada	Certificaciones	Hardware
Capital de trabajo	Cobertura	Materias primas	Liderazgo estratégico	Software
Liquidez	Capacidad de atención	Certificaciones	Alineación estratégica	Capacidad de uso y producción de información
Capacidad de pago	Capacidad de comunicación	Producto	Protección social	Base de datos
Capacidad de endeudamiento	Imagen	Capacidad de venta	Recurso humano disponible, calificado e idóneo	Análisis de datos
Capacidad de ingreso		Capacidad de comunicación	Capacidad de cambio	Protección de la información
Capacidad de crecimiento		Know how	Cultura organizacional	Extranet
Estructura de costo		Capacidad de productividad	Clima laboral	
Rentabilidad		Capacidad de efectividad	Capacidad de comunicación organizacional	
Capacidad de generar valor			Trabajo en equipo	
			Capacidad de innovación	

- **Actividades Clave:** A continuación se describen las actividades más importantes que el área de fidelización de proveedores realiza para funcionar de manera excelente:

Cuadro 4. Actividades Clave



- **Sociedades Clave:** Las sociedades y alianzas que mantiene el área de fidelización de proveedores se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Sociedades Clave



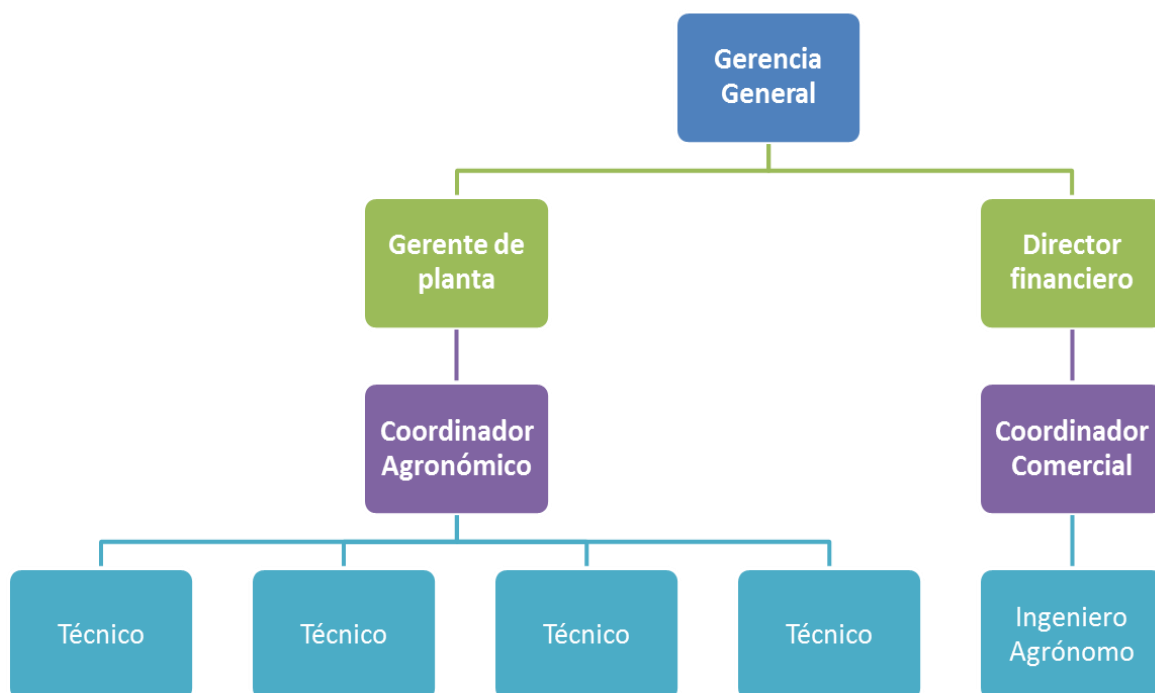
- **Estructura de Costos:** Los costos de producción que tiene el área son variables y van proporcionalmente con el volumen de fruto en cosecha, producidos y entregado a la extractora.

Cuadro 6. Lienzo Área de Fidelización de proveedores Extractora La Gloria S.A.S

[illegible]

- Organigrama del Área de Fidelización Proveedores de Fruto

Figura 5. Organigrama del Área de Fidelización Proveedores de Fruto



3.3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se definen algunos de los términos que se emplearán con mayor frecuencia en el trabajo de monografía:

Área de Fidelización: Es una de las áreas estratégicas de la compañía Extractora La Gloria, que se encarga de la consecución de nuevos proveedores de materia prima y de la consolidación de los proveedores y aliados actuales.

Proveedores de fruto: Aquellos agricultores que tienen sus cultivos establecidos y entregan la materia prima a la compañía.

Aliados: Agricultores que se han vinculado al programa de crecimiento de la compañía, sembrando palmas que la compañía le suministra y en contraprestación firman un contrato a 25 años de exclusividad del producto.

Fruta de palma: Es el producto que se da por las palmas cultivadas, Es una planta perenne, alcanzando más de 100 años, pero bajo cultivo solo se le permite llegar hasta los 25 años, que es cuando alcanza los 12 m de altura. En estado natural llega a superar los 40 metros¹¹.

Alianza: Una alianza puede definirse como la unión de personas, empresas o países, mediante la cual se da un compromiso de ayuda o apoyo mutuo para lograr un fin determinado, con beneficios similares para las partes que la conforman.¹²

Aceite de palma crudo: Es un tipo de estándar que hace referencia a un aceite de palma crudo de excelente calidad de Holanda. Es un aceite de origen vegetal obtenido del mesocarpio del fruto de la palma de aceite. Es una grasa en forma líquida o semisólida, de acuerdo con la temperatura ambiente, que contiene aproximadamente 50% de ácidos grasos saturados, 40% de ácidos grasos mono insaturados y 10 % de ácidos grasos poli-insaturados.¹³

Registro Nacional del Palmicultor: El Registro Nacional de Palmicultores (RNP) es el instrumento mediante el cual se acredita la condición de “palmicultor” de las personas naturales o jurídicas que, dentro del territorio nacional, se dedican al cultivo de la palma de aceite o a su beneficio¹⁴

¹¹ WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE [En línea] disponible en: <https://es.wikipedia.org>

¹² ENTREPRENEUR [En línea] disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/257300>

¹³ INDUPALMA Aceite de palma [En línea] disponible en: <http://www.indupalma.com/aceite-de-palma>

¹⁴ FEDEPALMA Registro nacional de palmicultores [En línea] disponible en: <http://web.fedepalma.org/registro-nacional-de-palmicultores>

Planta Extractora de Palma de aceite: La planta de extracción es un conjunto de máquinas que tienen una función específica de suturar el fruto de y de palma de aceite y este proceso obtener aceite de palma de aceite crudo, este proceso se hace mediante unos cajones que dentro de ellos va el fruto expuesto a una caldera que tiene una temperatura de 250·C lo cual lo que hace es poner menos duro el fruto para luego pasarlo a una trituradora de fruto donde separa el aceite del mesocarpio mediante una fuerza mecánica.¹⁵

Oleaginosas: Son vegetales cuya semilla se extrae del aceite y su uso puede ser doméstico e industrial. Entre las oleaginosas más sembradas son la soja, maní, girasol y la palma. Se conoce como plantas oleaginosas a aquellas que permiten obtener aceite. Esto quiere decir a los frutos o las semillas de estos vegetales pueden ser procesados para conseguir una sustancia que tiene utilidad en la industria, ya sea alimenticia o de otro tipo.¹⁶

Empresas Ancla: Son las grandes empresas que anclan a los proveedores en un programa y lideran las cadenas conformadas por los mismos¹⁷.

Fedepalma: Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, agrupa y representa a los cultivadores de palma¹⁸

Canvas: Describe como una organización o departamento crea, distribuye y añade valor. Es un formato que visualiza el modelo de negocio según estos nueve campos en sólo una 'hoja', resultando un documento que ofrece directamente una

¹⁵ PLANTA EXTRACTORA [En línea] disponible en: <http://plantaextractora.blogspot.com.co/>

¹⁶ UNAD Origen y características de las plantas oleaginosas [En línea] disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/232015/2013_232015/Modulo_232015/leccin_1_origen_y_caracteristicas_de_las_plantas_oleaginosas.html

¹⁷ REDESCAR Perfiles [En línea] disponible en: <http://redescar.org/escar/libreria/pdf/Perfiles.pdf>

¹⁸ FEDEPALMA [En línea] disponible en: <http://web.fedepalma.org/>

visión global (el 'helicopter view') de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos¹⁹.

Mapa estratégico: Es la representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.²⁰

Misión: Definición clara y concisa del propósito de una organización o departamento, la razón de ser y cuál es su finalidad.²¹

Visión: Es la representación de lo que debe ser en el futuro la organización²²

Plan estratégico: Es un documento en el que los responsables de una organización o departamento reflejan cual será la estrategia a seguir en el mediano plazo. El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.²³

Principios: Normas que orientan el capital humano de una organización. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales.²⁴

¹⁹ EMPRENDERES POSIBLE Modelo canvas [En línea] disponible en: <http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas>

²⁰ PENSEMOS Que es un mapa estratégico y para que sirve [En línea] disponible en: <http://pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve>

²¹ CONCEPTO Misión y visión [En línea] disponible en: <http://concepto.de/mision-y-vision>

²² Ibíd.

²³ SINNEXUS Plan estrategico [En línea] disponible en: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

²⁴ WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Principio [En línea] disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Principio_\(%C3%A9tica\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Principio_(%C3%A9tica))

Riesgos Fito-sanitarios: Es el riesgo de transmitir y/o transportar plagas de agricultura de importancia económica, en función de su nivel o grado y forma de procesamiento.²⁵

²⁵ SLIDE SHARE Riesgo fitosanitario [En línea] disponible en:
<http://es.slideshare.net/BroxTechnology/7-riesgo-fitosanitario>

4. PLAN ESTRATEGICO DEL AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE FRUTA DE EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.

4.1 DIAGNOSTICO INTERNO DEL AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE FRUTA DE EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.

A continuación se muestra el diagnóstico realizado al área de fidelización de proveedores, lo cual permitió conocer el estado actual de los recursos y capacidades que tiene el área de fidelización de proveedores necesarios para que el modelo de negocio funcione, y paralelamente se evaluó el tipo de impacto (bajo, medio o alto) de cada una de estas capacidades y recursos de acuerdo a la oferta de valor brindada a los clientes.

Seguido a esto se realizó la Matriz del Perfil de la Capacidad Interna, donde solamente se evalúan los recursos y capacidades de alto impacto, identificando cuales de ellas son fortalezas y debilidades, y a partir de ellas analizar lo que sabe y puede hacer el área de fidelización de proveedores de fruto de Extractora La Gloria S.A.S.

4.1.1 Recursos y capacidades de la empresa por cada dimensión y/o perspectiva.

Cuadro 7. Dimensión Económica y Financiera:

Capital de trabajo
Liquidez
Capacidad de pago
Capacidad de endeudamiento
Creación de fondos de capacitación técnicos y agricultores
Capacidad de crecimiento
Rentabilidad
Capacidad de generar valor

Cuadro 8. Dimensión de clientes, competencia y mercado

Capacidad de satisfacer necesidades de agricultores
Cobertura
Capacidad de atención
Capacidad de comunicación
Imagen
Capacidad de innovación de servicios
Participación en el mercado

Cuadro 9. Dimensión de procesos

Experiencia certificada
Materias primas
Certificaciones
Producto
Mejoramiento de procesos
Capacidad de productividad
Logística
Capacidad de eficacia

Cuadro 10. Dimensión de aprendizaje, crecimiento y tecnológicas

Cultura organizacional
Liderazgo estrategico
Actualizacion del conocimiento
Protección social
Recurso humano disponible, capacitado e idoneo
Clima laboral
Capacidad de comunicación del equipo
Trabajo en equipo
Capacidad de innovación
Empoderamiento del personal

Hardware
Software especializados
Capacidad de uso y producción de información
Base de datos
Análisis de datos
Protección de la información
Extranet

Una vez identificado los factores por cada dimensión se procede a evaluar y analizar los recursos y capacidades de acuerdo a la realidad actual del área, así como el impacto de éxito. A continuación se presenta la tabla de análisis de recursos y capacidades del área de fidelización de fruto:

Cuadro 11. Análisis de recursos y capacidades del área de fidelización de proveedores de extractora La Gloria S.A.S.

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DEL AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.														
FECHA DE ACTUALIZACION: 30-10-2016														
						FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
						A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA														
1	Capital de trabajo					X				X				
2	Liquidez					X				X				
3	Capacidad de pago								X	X				
4	Capacidad de endeudamiento							X		X				
5	Creación de fondos de capacitación tecnicos y agricultores								X	X				
6	Capacidad de crecimiento			X						X				
7	Rentabilidad			X								X		
8	Capacidad de generar valor			X						X				
2.- DIMENSION DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)														
1	Capacidad de satisfacer necesidades de agricultores								X	X				
2	Cobertura								X	X				
3	Capacidad de atención					X				X				
4	Capacidad de comunicación					X				X				
5	Imagen				X					X				
6	Capacidad de innovación de servicios				X					X				
7	Participación en el mercado			X						X				
3.- DIMENSION DE PROCESOS INTERNOS														
1	Experiencia certificada				X					X				
2	Materias primas					X				X				
3	Certificaciones				X					X				
4	Producto				X					X				
5	Mejoramiento de procesos								X	X				
6	Capacidad de productividad					X				X				
7	Logistica					X				X				
8	Capacidad de eficacia					X				X				

4.- DIMENSION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL:											
1	Cultura organizacional				X				X		
2	Liderazgo estrategico				X			X			
3	Actualizacion del conocimiento				X			X			
4	Protección social		X								X
5	Recurso humano disponible, capacitado e idoneo						X	X			
6	Clima laboral		X					X			
7	Capacidad de comunicación del equipo				X			X			
8	Trabajo en equipo				X			X			
9	Capacidad de innovación	X						X			
10	Empoderamiento del personal	X						X			
INFORMACION, TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES											
1	Hardware						X	X			
2	Software especializados						X	X			
3	Capacidad de uso y producción de información						X	X			
4	Base de datos						X	X			
5	Analisis de datos						X	X			
6	Protección de la información						X	X			
7	Extranet			X					X		

4.1.2 Matriz Perfil De La Capacidad Interna – PCI. En la siguiente matriz denominada PCI nos permitió evaluar las fortalezas y debilidades del área de proveedores en relación con las oportunidades y amenazas del ámbito externo, para ello solo se escogen aquellos factores del análisis de los recursos y capacidades que resultaron solo de alto impacto de éxito, y se califican de acuerdo al grado que se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de las dimensiones dándole nivel bajo, medio o alto.

Cuadro 12. Matriz del perfil de la capacidad interna del área de fidelización de proveedores de extractora La Gloria S.A.S.

MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEL AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.						
FECHA DE ACTUALIZACION:30-10-2016						
MATRIZ: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	B	M	A
1.- DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
Capital de trabajo		X				
Liquidez				X		
Capacidad de pago						X
Capacidad de endeudamiento					X	
Creación de fondos de capacitación tecnicos y agricultores						X
Capacidad de crecimiento		X				
Capacidad de generar valor		X				
2.- DIMENSION DEL CLIENTE COMPETENCIA Y MERCADOS						
Capacidad de satisfacer necesidades de agricultores						X
Cobertura						X
Capacidad de atención				X		
Capacidad de comunicación				X		
Imagen			X			
Capacidad de innovación de servicios			X			
Participación en el mercado		X				
3.- DIMENSION DE PROCESOS INTERNOS						
Experiencia certificada			X			
Materias primas				X		
Certificaciones			X			
Producto			X			
Mejoramiento de procesos						X
Capacidad de productividad				X		
Logística				X		
Capacidad de eficacia				X		
4.- DIMENSION DEL RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
Liderazgo estrategico	X					
Actualizacion del conocimiento				X		
Recurso humano disponible, capacitado e idoneo	X					
Clima laboral				X		
Capacidad de comunicación del equipo				X		
Trabajo en equipo	X					
Capacidad de innovación	X					
Empoderamiento del personal	X					

INFORMACION, TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						
Hardware						X
Software						X
Capacidad de uso y producción de información						X
Base de datos						X
Análisis de datos						X
Protección de la información						X

De acuerdo a lo que arroja la evaluación interna se observa que en la dimensión económica y financiera se tienen debilidades en la liquidez, capital de trabajo, capacidad de pago, capacidad de endeudamiento y en la creación de fondos de capacitación a los técnicos y agricultores y esto se debe que aunque la compañía desembolsó un rubro de inversión para el área de proveedores este no fue suficiente para desarrollar las ideas que se generaron en su momento y se le dio prioridad a temas de emergencia del corto plazo, dejando en lista de espera como es el de la inversión que se requiere para la creación de un fondo para fortalecer las habilidades técnicas de los encargados de los cultivos y para reserva de eventuales inconvenientes que se tengan con los mismos, la capacidad de pago también es limitada, ya que en muchos casos no se ha podido cumplir con los compromisos que se adquieren con los agricultores.

Por otro lado se observan fortalezas en la capacidad de crecimiento, rentabilidad y capacidad de generar valor puesto que el área sigue enfocando todos sus esfuerzos en pro de la consecución de nuevos proyectos rentables, que contribuyan al crecimiento y a la generación de valor para la organización.

En la dimensión de clientes se evidencian debilidades en la capacidad de satisfacer las necesidades de los agricultores, cobertura, capacidad de atención y capacidad de comunicación, ya que se requiere de más personal técnico, administrativo y comercial para poder cumplir con las exigencias de los agricultores y poder realizar la atención inmediata de acuerdo a la prioridad del evento, tampoco se cuenta con un equipo de marketing estructurado que apoye al

área de proveedores en la búsqueda de nuevos proyectos de inversión en palma africana (tierras adecuadas y agricultores que quieran y tengan la capacidad de inversión).

Sin embargo, el área de proveedores con el equipo existente aúna sus mejores recursos y esfuerzos técnicos, económicos y comerciales por cuidar y proteger los proyectos agrarios que tiene en ejecución, para cumplir con las expectativas y requerimientos de los agricultores, logrando satisfacerlos, lo que repercute en mantener una excelente imagen y una buena participación en el mercado.

En la dimensión de procesos internos se encuentra como fortalezas la experiencia certificada, certificaciones y el producto ya que la compañía cuenta con personal directivo idóneo y experimentado en el sector que está comprometido por el cumplimiento de toda la normatividad ambiental y cuenta con los parámetros exigidos a las plantas de beneficio del sector palmero como es el de emisiones de fuentes fijas contenidos en la Resolución 909 de 2008, expedida por el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS)., lo que repercute en que se produzca aceite de acuerdo a las exigencias de las entidades ambientales.

Por otro lado las materias primas, el mejoramiento de procesos, la capacidad de productividad, la logística, y la capacidad de eficacia, son las debilidades que se detectaron dentro de la dimensión de procesos internos dado que las materia prima en algunos meses del año es estacional ya sea porque el fruto no este apto para recogerlo o porque algunos de los proyectos apenas están en su periodo de incubación, lo que no permite tener ingresos seguros de materia prima todos los meses del año, por lo menos no hasta que no se implemente el plan estratégico del área y haya la posibilidad de tener siempre la capacidad de productividad con proyectos productivos y sostenibles. Además no se cuenta con la logística requerida para poder facilitar la entrega del producto a nuestra planta debido a que

la ubicación de los proveedores de fruto y aliados está a más de 100 km de la planta.

En la dimensión de aprendizaje, crecimiento tecnológico, el diagnóstico arroja que el liderazgo estratégico, la actualización del conocimiento, el recurso humano disponible, capacitado e idóneo, la capacidad de comunicación del equipo y el trabajo en equipo hace parte de las debilidades que tiene el área, ya que no hay una alineación y liderazgo estratégico, que fortalezca la cultura organizativa del área de proveedores centrada en la satisfacción del agricultor, en la cual todos los miembros del equipo del área contribuyan para el logro de las metas que se quieran trazar. Los conocimientos y habilidades de los colaboradores no están desarrollados para ofrecer el mejor servicio y no se refleja trabajo en equipo, capacidad de comunicación del equipo que permita generar estrategias individuales y de equipo fomentando el aprendizaje de nuevas formas de hacer las cosas. También se evidencian fortalezas en la protección social, el clima laboral, la capacidad de innovación y el empoderamiento del personal.

Por último observamos que las herramientas y la infraestructura tecnológica que se requiere para el área de proveedores no se cuentan con los recursos tecnológicos que apoye, soporte y proteja todos los procesos del área.

4.2 DIAGNÓSTICO DEL MEDIO EXTERNO AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE FRUTA DE EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.

El análisis externo, permitió hacer la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno del área y que están más allá de su control.

4.2.1 Matriz para el análisis externo. En esta matriz se listaron todas las posibles variables y/o factores (oportunidades y amenazas) que pueden afectar el crecimiento del área, y se clasifico de acuerdo al impacto (alto, medio o bajo) que estas tenían sobre la empresa. A continuación se presenta la matriz con los factores que se evaluaron:

Cuadro 13. Matriz para el análisis externo.

MATRIZ PARA EL ANALISIS EXTERNO										
DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES ECONOMICOS FINANCIEROS Y MONETARIOS (ENTES ECONOMICOS, ENTES DE CONTROL, ENTIDADES Y SERVICIOS FINANCIEROS)										
1	La renegociación del proceso de paz						X	X		
2	Volatilidad de la Tasa de cambio						X	X		
3	Devaluación del peso						X	X		
4	Desempleo						X	X		
5	Barreras de capital de entrada para la siembra						X	X		
6	Políticas gremiales del sector palmero	X							X	
7	Orden público						X	X		
8	Reforma tributaria						X	X		
9	Incentivos gubernamentales			X					X	
11	La Ley de restitución de tierras						X	X		
2.- FACTORES GUBERNAMENTALES , LEGALES, COMPETITIVOS ,SOCIALES CULTURALES Y DEMOGRAFICOS RELACIONADOS CON NUESTROS CLIENTES, (PRODUCTOS COMPETIDORES, SUSTITUTOS, COMPLEMENTARIOS O ALTERNATIVOS)										
1	Ubicación geografica						X	X		
2	Grado de escolaridad del agricultor						X	X		
3	Clima						X	X		
4	Grupos armados emergentes						X	X		
5	Portafolio de la competencia						X	X		
6	Cobertura de la competencia						X	X		
7	Infraestructura tecnologica de la competencia						X	X		
8	Posicionamiento de la marca de la competencia					X		X		
9	Alianzas estrategicas de los proveedores con la competencia						X	X		
10	Alianzas estrategicas de los aliados con la competencia						X	X		
3.- FACTORES GUBERNAMENTALES, LEGALES Y TECNOLÓGICOS QUE AFECTAN NUESTROS PROCESOS (ENTES DE CONTROL Y PROVEEDORES DE TECNOLOGÍA MAQUINARIA, EQUIPOS, MATERIALES Y DEMAS INSUMOS, SERVICIOS TERCERIZADOS Y PROCESOS EN OUTSOURCING)										
1	La logistica de transporte						X	X		
2	Las corporaciones ambientales	X						X		
3	Licencias y permisos						X		X	
4	Disponibilidad de equipos			X					X	
5	Legislación de protección ambiental					X		X		
6	Fondo de estabilización de precios	X							X	
7	Fondo de fomento palmero	X							X	
4.- FACTORES GUBERNAMENTALES Y LEGALES, SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRAFICOS QUE AFECTAN NUESTRO TALENTO HUMANO, NUESTRA CULTURA Y CLIMA LABORAL Y LA GESTION HUMANA EN NUESTRA ORGANIZACION (MINISTERIOS, SENA, CAJAS DE COMPENSACION, PROVEEDORES, UNIVERSIDADES , CONSULTORES)										
1	Cambios en normatividad laboral						X	X		
3	Políticas de bienestar					X		X		
4	Aspectos culturales					X		X		
5	Estado actual del sistema general de seguridad social en salud						X	X		
6	Programas educativos del gobierno (SENA)	X						X		
7	Aspectos familiares					X			X	
5.- FACTORES GUBERNAMENTALES, LEGALES YTECNOLÓGICOS QUE AFECTAN LA INFORMACION Y LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES (GOBIERNO, PROVEEDORES Y OUTSOURCING)										
1	Desarrollo de la Infraestructura tecnológica						X		X	
2	Tecnificación del modelo de siembra de palma africana						X		X	
3	Sistemas de información	X						X		
4	Desarrollo de la Infraestructura tecnológica	X							X	
5	Desarrollo en las comunicaciones	X						X		

4.2.2 Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio – POAM. La Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del entorno), es donde se identificaron cuáles son esas variables de alto impacto que influyen y representan una oportunidad o amenaza para el área de fidelización de proveedores.

Cuadro 14. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del entorno (Matriz POAM)

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO (MATRIZ POAM)						
FECHA DE ACTUALIZACION: 30-10-2016						
MATRIZ POAM	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
La renegociación del proceso de paz						X
Volatilidad de la Tasa de cambio						X
Devaluación del peso						X
Desempleo						X
Barreras de capital de entrada para la siembra						X
Orden público						X
Reforma tributaria						X
La Ley de restitución de tierras						X
DIMENSION DE CLIENTES Y MERCADOS						
Ubicación geografica						X
Grado de escolaridad del agricultor						X
Clima						X
Grupos armados emergentes						X
Portafolio de la competencia						X

Cobertura de la competencia						X
Infraestructura tecnológica de la competencia						X
Posicionamiento de la marca de la competencia					X	
Alianzas estratégicas de los proveedores con la competencia						X
Alianzas estratégicas de los aliados con la competencia						X
DIMENSION DE PROCESOS INTERNOS						
La logística de transporte						X
Las corporaciones ambientales	X					
Legislación de protección ambiental					X	
DIMENSION DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
Cambios en normatividad laboral						X
Políticas de bienestar					X	
Aspectos culturales	X					X
Estado actual del sistema general de seguridad social en salud						X
Programas educativos del gobierno (SENA)	X					
DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						
Sistemas de información	X					
Desarrollo en las comunicaciones	X					

En la dimensión económica y financiera se observa: La renegociación del proceso de paz se convierte en una amenaza, ya que los cultivadores esperaban poder invertir con tranquilidad y sin miedo a que sus tierras fueran robadas o los cultivos dañados por grupos armados, lo que repercute en agricultores que aunque tengan la capacidad de inversión prefieren ser prudentes con su capital hasta que no se defina si se firma de forma positiva en el país la paz.

La Volatilidad de la tasa de cambio también es una amenaza porque impacta en el precio del aceite en el cual repercute directamente en el precio de liquidación para el pago de la fruta. La devaluación del peso impacta negativamente ya que los fertilizantes representan un 40% en los costos del cultivo y estos productos son importados.

El desempleo es un indicador del estado actual del desarrollo de un país, si las cifras de desempleo son altas se puede traducir como una tendencia a la baja inversión en proyectos, el consumismo se baja y se reduce el capital en circulación, muchos de los agricultores que tienen tierras dependen de otros

ingresos ya sea como independientes o dependientes de alguna empresa, lo que afecta directamente la capacidad de inversión en sus tierras. El desempleo también tiene un impacto negativo debido a que los pobladores se quedan sin opciones de generación de ingresos y se dedican a actos delictivos.

También se analiza como amenaza las barreras de capital de entrada de los agricultores en el negocio de la palma ya que estos no cuentan con programas de inversión pública que apoye el inicio de la siembra, ni tampoco ayudas de mantenimiento de cultivos mientras estos se vuelven sostenibles.

Debido a que las zonas donde se tienen los cultivos de palma en su gran mayoría han sido zonas rojas, el orden público se convierte en una amenaza de alto impacto ya que no hay seguridad en los agricultores para que realicen inversiones de este tipo y a largo plazo.

Con la coyuntura de la nueva reforma tributaria que se piensa implementar en el país impacta debido a que las materias primas que se requiere para producir van a tener un incremento a raíz de que muchos de los productos van a ser gravados con un mayor porcentaje y otros que estaban exentos se incluirán.

La ley de restitución de tierras es una amenaza alta ya que las tierras de la mayoría de los agricultores fueron adquiridas bajo unas condiciones comerciales que beneficiaban al comprador con el fin de evitar los pagos de impuestos ante las instituciones del estado, motivo por el cual muchas de las tierras se encuentran en estos procesos de restitución.

En la dimensión de clientes y mercados se analiza: La ubicación geográfica es una amenaza ya que un alto porcentaje de los proveedores y aliados se encuentran a más de 100 km de la planta extractora, lo que impacta en los costos del flete para el agricultor, adicionalmente en el recorrido que hacen para llegar a la extractora

de la Gloria, pasa por 4 extractoras donde se corre el riesgo que el fruto lo entreguen a una de ellas.

El grado de escolaridad del agricultor también es una amenaza ya que el nivel de educación en el área de influencia de la mayoría de los agricultores es bajo, en algunos casos los hijos de los dueños han realizados estudios profesionales, pero son muy escasos las fincas que cuentan con un profesional a la cabeza de los cultivos, y muy escasos los programas educativos gratuitos que el gobierno ofrece por el sector, vislumbrando un nivel de analfabetismo alto, aunque son negociantes emprendedores empíricos.

Las zonas donde estas ubicados los cultivos tienen unos niveles freáticos y precipitaciones muy bajas (lluvias) para lo que requiere los cultivos y la solución a ello es implementando sistemas de riego el cual encarece la inversión.

Los grupos armados emergentes se convierten en una amenaza ya que afectan la inversión que hacen los agricultores ya que en muchos casos tienen que someterse a las leyes del grupo que esté operando en la zona, lo que hace que los clientes (agricultores) tengan cada vez más miedo en inversiones de este tipo a largo plazo.

La Competencia se muestra como amenaza, con respecto al grado de innovación, portafolio de servicios, cobertura, experiencia, precio, infraestructura tecnológica, calidad y posicionamiento de la marca, puesto que hay empresas del sector que tienen más tiempo en el mercado lo que ha permitido que se valoricen y cuenten con procesos certificados, tecnologías de avanzada, que les permiten ser más competitivos en el mercado.

En la dimensión de procesos internos se analiza: La logística de transporte se hace difícil ya que las vías de acceso a cultivos no son muy buenas, y adicional

corren el riesgo de ser emboscados por algún grupo al margen de la ley y adueñarse del producto.

La legislación de protección ambiental también se convierte en una amenaza ya que muchos ambientalistas siguen promoviendo actividades para difamar que el cultivo de la palma no es responsable con el medio ambiente, sin embargo todas las empresas del sector cumplen con la normatividad hasta hoy exigida por el ministerio y los entes y corporaciones ambientales, que avalan los buenos procesos de producción de palma.

Como fortaleza se cuenta con las corporaciones ambientales ya que vigilan que el sector en general cumpla con lo reglamentario lo que contribuye a que este sector sea visto responsablemente con el medio ambiente.

En la dimensión de Aprendizaje y Crecimiento se observa lo siguiente: En lo relacionado con entidades prestadoras de salud, es una amenaza ya que muchos de los obreros que tienen los agricultores no están cobijados por algún servicio de salud, y los que estas se quejan del sistema actual, lo que repercute en baja productividad y rapidez en los procesos de mantenimiento de los cultivos, lo que retrasa los cumplimientos de entrega de fruta a la extractora. Existe mucha informalidad en la contratación de los agricultores lo cual se convierte en un riesgo y los cambios en la normatividad laboral no son implementados por los agricultores inversionistas y mucho menos tienen proyectos de bienestar para los mismos, lo que también repercute en personal obrero desmotivado e ineficiente.

Los Aspectos culturales se muestran como una oportunidad, porque para el gremio es claro que la cultura regional implica un factor importante para el desarrollo de los proyectos de siembra y para el caso de los cultivos propios, se tiene como política la contratación de la mayoría del personal oriundo de las regiones donde se esté cultivando.

El Sena en Colombia ofrece capacitaciones y se ve como una fortaleza en la medida en que se puedan lograr acuerdos para realizar campañas de profesionalización en el arte de cultivar palma africana y que contribuya a la generación de más hectáreas de tierras cultivadas.

En cuanto a la Información y Tecnologías se observa que los nuevos descubrimientos y desarrollos de infraestructura tecnológica y desarrollo en las comunicaciones se presentan como una oportunidad para el área porque impactan directamente en mejoramiento de procesos y en manejo de la información dentro de la misma.

4.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE FRUTA DE EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.

En este capítulo los autores plasman la misión y visión para el área de fidelización de proveedores, se describe la razón de ser del área, donde se establece su “quehacer” institucional, los servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y que la harán diferente de otras áreas del mismo gremio que se dedican a fidelizar proveedores de fruta en el sector palmero. También se hace la declaración de la visión donde se indica a donde se quiere llegar y lo que pretende convertirse en el largo plazo, es decir el futuro deseado para el área, como quiere ser reconocida y representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

Para el caso de los valores y principios, políticas institucionales, lineamientos estratégicos aquí descritos se tomarán los existentes de la empresa, ya que estos son únicos e identifican todas las áreas funcionales de la empresa.

Los valores y principios orientan a los miembros de la organización del cómo actuar antes situaciones del entorno y/o problemas y las decisiones a tomar, estos influyen de una forma determinante en el comportamiento de cada uno de los miembros del equipo.

En la política integral se establecen la filosofía y las directrices básicas acerca del comportamiento y las actitudes que se esperan de cada uno de los miembros del equipo, y en los lineamientos estratégicos se listan los factores clave para alcanzar los objetivos estratégicos el área.

4.3.1 Misión El área de fidelización es la encargada de CONSOLIDAR las alianzas estratégicas entre Extractora La Gloria y los productores de palma de aceite, a través de la prestación de servicios y del acompañamiento técnico, económico y social.

4.3.2 Visión. Nos reconocerán como una unidad prestadora de servicios que ha generado CONFIANZA y LEALTAD entre los proveedores de fruta y la compañía. Al 2021 seremos líderes en la consolidación de las alianzas entre la empresa y sus proveedores.

4.3.3 Valores y principios.

- **CONFIABILIDAD:** Está relacionado con ser honesto, sincero, justo, responsable y respetuoso. Debe comportarse de manera tal que se gane la confianza de los demás.
- **RESPECTO:** Con el personal, comunidades y medio ambiente.
- **CALIDAD:** Está relacionada con satisfacer y superar las expectativas de los clientes tanto internos como externos. Se basa en escuchar a los clientes, entender sus necesidades y esforzarse por satisfacerlas.

- **SERVICIO Y CUMPLIMIENTO:** Se trata no solo de entregar lo que el cliente interno o externo quiere, sino que el cliente perciba la intención de servirle con cortesía y amabilidad.
- **COHERENCIA:** una persona coherente es alguien que su pensamiento y su acción están en concordancia. Es decir, que predicar con el ejemplo.

4.3.4 Política integral. Somos un Equipo Humano comprometido con la Seguridad, la Excelencia Operativa, Calidad de trabajo y el Servicio Superior para ganar la satisfacción de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y comunidad.

4.3.5 Lineamientos estratégicos.

- Comunicación
- Integrarnos como Una unidad de Producción
- Trabajo en equipo
- Liderazgo y Orientación al Resultado
- Hacer las cosas bien desde el principio (Pasión por el detalle, Agricultura de precisión)
- Disciplina de Trabajo – Mejoramiento Continuo – Capacitación
- Motivación

4.4. DISEÑO DEL MAPA ESTRATEGICO AREA DE FIDELIZACION DE PROVEEDORES DE FRUTA DE EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S.

Inicialmente se realiza un listado de objetivos generales, estos se identifican en el análisis de los factores críticos, la propuesta de valor, el análisis del diagnóstico interno y externo y el direccionamiento estratégico, una vez listados se procede a evaluar cuáles son objetivos estratégicos y operacionales, lo cual se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 15. Listado de Objetivos Generales

OBJETIVOS	ESTRATEGICOS / OPERACIONALES
Incrementar la productividad de los agricultores	Estratégico
Aumentar la base de datos de clientes y actualizar los existentes	Operacional
Atender oportunamente al agricultor	Estratégico
Interpretar y resolver sus requerimientos	Operacional
Disponer de personal especializado	Operacional
Garantizar el cumplimiento de los requisitos exigidos por el cliente	Estratégico
Incrementar sostenidamente los ingresos	Estratégico
Incrementar el capital de trabajo	Estratégico
Optimizar la utilización de los recursos financieros	Operacional
Mantener la imagen empresarial	Estratégico
Mejorar la calidad del servicio	Operacional
Controlar los procesos	Operacional
Aumentar la participación del mercado	Estratégico
Mejorar la logística de entrega de fruto a la extractora	Operacional
Empoderar al personal técnico	Estratégico
Crear una cultura de innovación, calidad y aprendizaje	Operacional
Mantener el clima laboral	Operacional
Mejorar la comunicación organizacional	Operacional
Potencializar el trabajo en equipo	Operacional
Mejorar la capacidad de respuesta del proceso	Operacional
Mejorar la capacidad de comunicación interna	Estratégico
Velar por la calidad de la materia prima	Estratégico
Desarrollar equipos efectivos interdisciplinarios e interdependientes	Estratégico
Mejorar la capacidad de pago a los agricultores	Estratégico
Propender por el desarrollo sostenible	Estratégico
Aumentar ingresos provenientes de clientes actuales	Estratégico
Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes	Estratégico
Ampliar la cobertura y el campo de acción	Estratégico
Mantener agricultores altamente fieles	Estratégico
Desarrollar alianzas estratégicas con empresas competidoras y no competidoras	Operacional
Hacer de nuestros agricultores los mejores proveedores y aliados	Estratégico
Crear una cultura centrada en el cliente	Estratégico
Ofecer servicios personalizados	Estratégico
Vincular y retener clientes	Estratégico
Aumentar la satisfacción de los agricultores	Estratégico
Gestionar el riesgo	Estratégico
Desarrollar responsabilidad social y ambiental sostenible	Estratégico
Desarrollar proveedores de alta calidad	Estratégico
Crear valor y permanecer en el tiempo	Estratégico
Prever necesidades futuras de clientes	Estratégico
Fortalecer la plataforma tecnológica	Estratégico
Desarrollar la capacidad de producción y uso de la información	Estratégico
Mantener la integridad de la información	Operacional
Mejorar la capacidad de uso de la información	Operacional

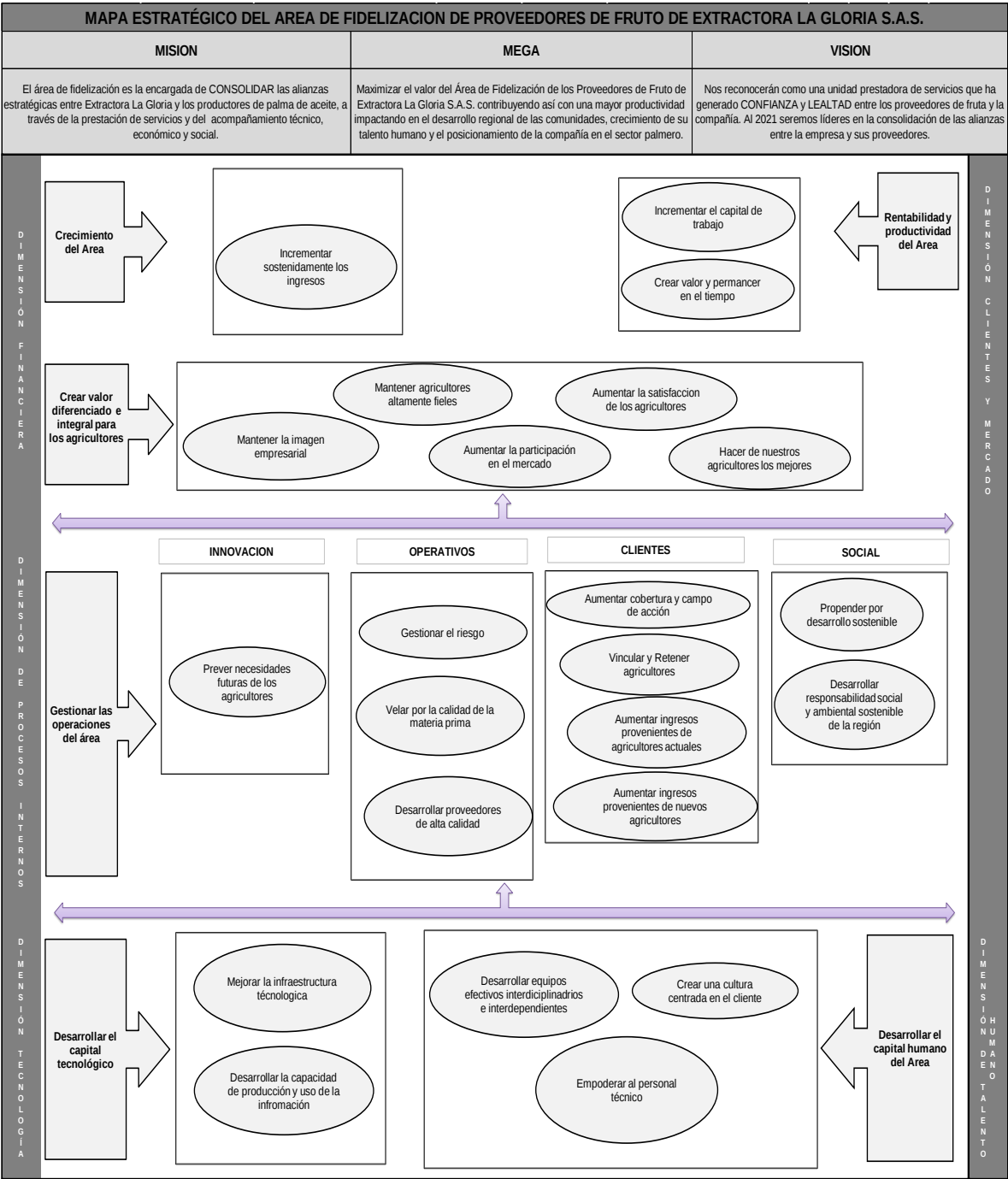
Seguido a esto, se genera la tabla de objetivos estratégicos principales y secundarios, en la cual se define cuales son los objetivos estrategicos que apuntan al enfoque central de la estrategia planteada, y cuales son secundarios.

Cuadro 16. Objetivos estratégicos principales y secundarios.

LISTADO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA CADA UNA DE LAS DIMENSIONES ESTRATEGICAS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
Incrementar sostenidamente los ingresos	X		FINANCIERA
Incrementar el capital de trabajo	X		FINANCIERA
Crear valor y permanecer en el tiempo	X		FINANCIERA
Atender oportunamente al agricultor		X	CLIENTES
Hacer de nuestros agricultores los mejores proveedores y aliados	X		CLIENTES
Mantener la imagen empresarial	X		CLIENTES
Mejorar la capacidad de pago a los agricultores		X	CLIENTES
Mantener agricultores altamente fieles	X		CLIENTES
Ofecer servicios personalizados		X	CLIENTES
Aumentar la participación del mercado	X		CLIENTES
Aumentar la satisfacción de los agricultores	X		CLIENTES
Garantizar el cumplimiento de los requisitos exigidos por los agricultores		X	PROCESOS CLIENTES
Incrementar la productividad de los agricultores		X	PROCESOS CLIENTES
Aumentar ingresos provenientes de agricultores actuales	X		PROCESOS CLIENTES
Aumentar ingresos provenientes de nuevos agricultores	X		PROCESOS CLIENTES
Ampliar la cobertura y el campo de acción	X		PROCESOS CLIENTES
Vincular y retener agricultores	X		PROCESOS CLIENTES
Velar por la calidad de la materia prima	X		PROCESOS OPERATIVOS
Desarrollar proveedores de alta calidad	X		PROCESOS OPERATIVOS
Gestionar el riesgo			PROCESOS OPERATIVOS
Prever necesidades futuras de los agricultores	X		PROCESOS INNOVACION
Propender por el desarrollo sostenible	X		PROCESOS SOCIAL
Desarrollar responsabilidad social y ambiental sostenible	X		PROCESOS SOCIAL
Empoderar al personal técnico	X		TALENTO HUMANO
Mejorar la capacidad de comunicación interna		X	TALENTO HUMANO
Desarrollar equipos efectivos interdisciplinarios e interdependientes	X		TALENTO HUMANO
Crear una cultura centrada en el cliente	X		TALENTO HUMANO
Fortalecer la plataforma tecnológica	X		INFORMACION TICs
Desarrollar la capacidad de producción y uso de la información	X		INFORMACION TICs

Los objetivos estratégicos fueron planteados, para ser desarrollados de abajo hacia arriba, mejorando de esta manera los activos intangibles de la empresa, que a su vez mejora la productividad y la eficiencia de los procesos, que impacta directamente sobre los beneficios que recibe el cliente, y mejora la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. A continuación se muestra el mapa que contiene la estrategia a desarrollar:

Cuadro 17. Mapa estratégico del área de fidelización de proveedores de extractora La Gloria S.A.S.



Con el diseño del mapa estratégico planteado, el área de fidelización de proveedores agrega valor también a la empresa, contribuyendo con la

consolidación de un núcleo palmero de agricultores fuertes y fidelizados, asegurando el volumen de fruto necesario y de excelente calidad para aprovechar al máximo la capacidad instalada de la planta extractora de la compañía, lo que garantiza mejores márgenes de rentabilidad para la empresa, estabilidad a sus colaboradores y permanencia en el tiempo.

4.4.1 Matriz OIMER (objetivos, indicadores estratégicos, metas y responsables). En la Matriz OIMER, se describen los objetivos, metas y responsables para cada uno de los objetivos estratégicos de las dimensiones analizadas que se describen en el mapa estratégico con el fin de dar cumplimiento a la visión del área de fidelización de proveedores.

Cuadro 18. Matriz OIMER

MATRIZ OIMER (OBJETIVOS, INDICADORES ESTRATEGICOS, METAS Y RESPONSABLES)				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	LINEA BASE	METAS 2017	RESPONSABLES
PERSPECTIVA: FINANCIERA				
Incrementar sostenidamente los ingresos	Toneladas de fruta recibida - Tonelada de fruta presupuestada / Tonelada de fruta presupuestada	70%	90%	Area de Fidelización de Proveedores
	Numero de proveedores referidos por agricultores existentes	0	3	Area de Fidelización de Proveedores
	Porcentaje de incremento de fruta recibida en los tres primeros días del mes	1%	15%	Area de Fidelización de Proveedores
Incrementar el capital de trabajo	Recursos disponibles mensuales para la operación	85%	100%	Area de Fidelización de Proveedores
Crear valor y permanecer en el tiempo	Margen de utilidad neta	5%	6%	Area de Fidelización de Proveedores
PERSPECTIVA: CLIENTES				
Mantener la imagen empresarial	Numero de PQR recibidas en el mes	25	5	Area de Fidelización de Proveedores
	Encuestas de satisfacción de proveedores y clientes	75%	95%	Area de Fidelización de Proveedores
Mantener agricultores altamente fieles	Cantidad de Toneladas de fruta recibidas por agricultor de excelente calidad mensualmente	2200 Ton	3000 Ton	Area de Fidelización de Proveedores
	Numero de agricultores permanentes en los ultimos dos años	41	54	Area de Fidelización de Proveedores
	Porcentaje de migración de proveedores	24%	0%	Area de Fidelización de Proveedores
Aumentar la participación en el mercado	Agricultores nuevos por año	0	24	Area de Fidelización de Proveedores
	Numero de Hectareas de proveedores y aliados con soporte tecnico del area	61%	100%	Area de Fidelización de Proveedores
	Numero de Hectareas propias cultivadas	6500 Hec	7500 Hec	Area de Fidelización de Proveedores

Aumentar la satisfacción de los agricultores	Tiempo de respuesta a sus solicitudes	20%	100%	Area de Fidelización de Proveedores
	Porcentaje de cumplimiento en los pagos de acuerdo a lo pactado con los agricultores	80%	100%	Area de Fidelización de Proveedores
	Numero de proveedores que se les financia fertilizante	29	143	Area de Fidelización de Proveedores
	Cantidad de Toneladas de fruta recibidas por agricultor de excelente calidad	2200 Ton	3000 Ton	Area de Fidelización de Proveedores
Hacer de nuestros agricultores los mejores proveedores y aliados	Numero de talleres agronomicos ofrecidos a los agricultores anual	0	12	Area de Fidelización de Proveedores
	Número de talleres dirigidos al equipo técnico del área	0	12	Area de Fidelización de Proveedores
PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS				
PROCESOS GESTION DE CLIENTES				
Aumentar cobertura y campo de acción	Numero de proveedores nuevos por visitas mensuales tecnicas y comerciales	0	2	Area de Fidelización de Proveedores
	Porcentaje de migración de proveedores	24%	0%	Area de Fidelización de Proveedores
Aumentar ingresos provenientes de agricultores actuales	Numero de proveedores y aliados que reciben asistencia técnica	61%	100%	Area de Fidelización de Proveedores
	Toneladas de fruta recibida - Tonelada de fruta presupuestada / Tonelada de fruta presupuestada	70%	90%	Area de Fidelización de Proveedores
Aumentar ingresos provenientes de nuevos agricultores	Porcentaje de cumplimiento en las recomendaciones hechas por el equipo técnico	20%	95%	Area de Fidelización de Proveedores
PROCESOS OPERATIVOS				
Gestionar el riesgo	Número de incidencias de PC presentadas en las plantaciones	5%	0%	Area de Fidelización de Proveedores
	Numero de proveedores que migran a otras plantas extractoras	3	0	Area de Fidelización de Proveedores
Velar por la calidad de la materia prima	Cantidad promedio de fruto suelto dejado por palma	60%	20%	Area de Fidelización de Proveedores
	Porcentaje de racimos sin cortar	20%	5%	Area de Fidelización de Proveedores
Desarrollar proveedores de alta calidad	Numero de convenios ejecutados en educación para el nucleo palmicultor	0	10	Area de Fidelización de Proveedores
	Numero de proveedores patrocinados	1	3	Area de Fidelización de Proveedores
	Numero de agricultores asociados al fondo palmero	1	140	Area de Fidelización de Proveedores
INNOVACION				
Prever necesidades futuras de los clientes	Soluciones innovadoras desarrolladas a los agricultores por año	0%	30%	Area de Fidelización de Proveedores
SOCIAL				
Propender por desarrollo sostenible	Satisfacción de la comunidad por los impactos generados con los proyectos ejecutados por año	30% de la comunidad se encuentra satisfecha con los impactos generados por los proyectos	70% de la comunidad se encuentra satisfecha con los impactos generados por los proyectos	Area de Fidelización de Proveedores
Desarrollar responsabilidad social y ambiental sostenible de la región				

PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Desarrollar equipos efectivos interdisciplinarios e interdependientes	Porcentaje de colaboradores trabajando efectivamente de forma interdependiente en equipos interdisciplinarios.	50%	100%	Area de Fidelización de Proveedores
Crear una cultura centrada en el cliente	Porcentaje del personal del área con cultura centrada en el cliente	50%	100%	Area de Fidelización de Proveedores
Empoderar al personal técnico	Nivel de satisfacción de los agricultores hacia los técnicos	40%	100%	Area de Fidelización de Proveedores
Desarrollar la capacidad de producción y uso de la información	Bases y redes analíticas desarrolladas	0%	20%	Area de Fidelización de Proveedores
Mejorar la infraestructura tecnológica	Información clave gestionada por aplicaciones tecnológicas	0%	20%	Area de Fidelización de Proveedores

4.4.2 Matriz OIRC (objetivos, iniciativas estratégicas, responsables, áreas comprometidas y presupuesto estratégico. La Matriz OIRC donde se establecen las iniciativas y el presupuesto que impulsará el cumplimiento de toda la estrategia en la meta ya definida.

Cuadro 19. Matriz OIRC

MATRIZ OIRC (OBJETIVOS, INICIATIVAS ESTRATEGICAS, RESPONSABLES Y COMPROMETIDOS) INCLUYE PRESUPUESTO ESTRATÉGICO				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATÉGICO MENSUAL
PERSPECTIVA: FINANCIERA				
Incrementar sostenidamente los ingresos	Bonificar las entregas de fruta cuando superen al 20% con relación al mes anterior.	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Area de Planta Extractora	10.000.000,00
	Manejar referidos con los proveedores de fruta actuales y cancelar una comisión por cada tonelada de fruta referida.	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Area de Planta Extractora	10.000.000,00
	Implementar premios mensuales a los tres (3) primeros agricultores que traigan la fruta en días muertos para la planta.	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Area de Planta Extractora	6.000.000,00
Incrementar el capital de trabajo	Aumentar la eficiencia de los recursos mensuales de tal forma que permita realizar anticipos y prestamos a los proveedores.	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia, Jurídica	60.000.000,00
Crear valor y permanecer en el tiempo	Mejorar el cumplimiento con las condiciones pactadas con agricultores, trabajadores, proveedores de fruta e insumos.	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia, Jurídica	90.000.000,00
	Incrementar las compras de materia prima (fruta) ajustando las condiciones de pago a los proveedores del 17% al 18%	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia, Jurídica	70.000.000,00

PERSPECTIVA: CLIENTES				
Mantener la imagen empresarial	Mejorar y consolidar las relaciones comerciales con los proveedores, aliados, clientes, bancos y con la comunidad	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia, Comunidades	24.000.000,00
Mantener agricultores altamente fieles	Desarrollar procesos de diseño de soluciones completas con valor añadido para los agricultores según sus necesidades exclusivas	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	48.000.000,00
	Ajustar el auxilio de transporte de acuerdo a la distancia de la plantación a la planta extractora.	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	11.000.000,00
	Bonificar la calidad del fruto	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	11.000.000,00
Aumentar la participación en el mercado	Realizar campañas publicitarias donde se incentive a los agricultores a invertir en el negocio de la palma.	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	15.000.000,00
	Promover la creación del área de marketing en la compañía	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	5.000.000,00
Aumentar la satisfacción de los agricultores	Mejorar las áreas de apoyo (Tesorería, Jurídica, Almacén, Contable, Planta Extractora) de la Compañía para poder prestar un excelente servicio a los proveedores y aliados con el fin de que las solicitudes y compromisos sean resueltos en el menor tiempo posible.	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	-
	Realizar los pagos de fruto de manera oportuna	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	90.000.000,00
	Venderles a precio de costo a los agricultores el compostaje que requieran para sus cultivos	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	-
	Disminuir el costo de la asistencia técnica a los agricultores	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	2.000.000,00
	Financiar los fertilizantes a los agricultores sin ningún costo financiero	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	25.000.000,00
Hacer de nuestros agricultores los mejores proveedores y aliados	Convenios con Cenipalma para transferir conocimiento y tecnología al núcleo agricultor	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	-
	Fortalecimiento del equipo técnico existente	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	5.000.000,00
PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS				
PROCESOS GESTION DE CLIENTES				
Aumentar cobertura y campo de acción	Asignar personal técnico y asesores comerciales en otras zonas donde no haya influencia actualmente.	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia, Recursos Humanos	6.000.000,00
Vincular y Retener agricultores		Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia, Recursos	
	Ajustar condiciones comerciales para que sean atractivos para los agricultores existentes y los potenciales.	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia, Tesorería	12.000.000,00
Aumentar ingresos provenientes de agricultores actuales	Implementar sistemas de riego para mejorar la productividad	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Técnica, Comercial	15.000.000,00
	Lograr que la totalidad de la fruta sea entregada exclusivamente a la planta extractora	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Técnica, Comercial	5.000.000,00
Aumentar ingresos provenientes de nuevos agricultores	Lograr que los agricultores adopten las recomendaciones dadas por el equipo técnico	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Técnica	3.000.000,00

PROCESOS OPERATIVOS				
Gestionar el riesgo	Benchmarking	Area de Fidelización de Proveedores	Area Tecnica	2.000.000,00
Velar por la calidad de la materia prima	Realizar campañas técnicas y pedagógicas en las fincas de los agricultores para lograr el ciclo de cosecha ideal.	Area de Fidelización de Proveedores	Area Tecnica, Comercial	2.000.000,00
	Implementar los Sistemas integrados de gestión de calidad que la compañía maneja para lograr la calidad del producto.	Area de Fidelización de Proveedores	Area Tecnica	15.000.000,00
Desarrollar proveedores de alta calidad	Creación e implementación de fondo de inversión para los agricultores	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia, Tesorería	3.000.000,00
	Apoyar las familias de los agricultores en proyectos deportivos	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	30.000.000,00
	Apoyar las familias de los agricultores en proyectos educativos	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia	30.000.000,00
INNOVACION				
Prever necesidades futuras de los clientes	Desarrollar estudios de mercado enfocado a la exclusividad para cliente	Area de Fidelización de Proveedores	Area Tecnica, Comercial, Area Financiera, Gerencia	30.000.000,00
SOCIAL				
Propender por desarrollo sostenible	Desarrollar programas de desarrollo económico y social de la región objetivo de negocio	Area de Fidelización de Proveedores	Area Tecnica, Comercial, Area Financiera, Gerencia	3.000.000,00
Desarrollar responsabilidad social y ambiental sostenible de la región				
PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Desarrollar equipos efectivos interdisciplinarios e interdependientes	Coordinar programas de capacitación que contribuyan al desarrollo y crecimiento del equipo del area de proveedores.	Area de Fidelización de Proveedores	Area Financiera, Gerencia, Talento Humano	3.000.000,00
	Formar a los colaboradores en gestión de procesos y proyectos.			
Crear una cultura centrada en el cliente	Promover en la compañía a través de charlas y talleres la importancia del servicio al agricultor.			9.600.000,00
Empoderar al personal técnico	Vincular al personal tecnico en la toma de decisiones estrategicas.			-
	Promover desde el area el liderazgo de cada uno de los tecnicos del equipo hacia el agricultor		9.600.000,00	
Desarrollar la capacidad de producción y uso de la información	Desarrollar aplicaciones de seguimiento y control de proyectos agrarios		Area Financiera, Gerencia, Informatica	25.000.000,00
Mejorar la infraestructura tecnológica	Desarrollar aplicaciones de apoyo para el conocimiento y evaluación de los agricultores			15.000.000,00

5. CONCLUSIONES

- Se diseñó la planeación estratégica para el área de fidelización de proveedores de fruta de la empresa Extractora La Gloria S.A.S., tomando como enfoque principal al agricultor de palma africana, con el fin de fortalecer los núcleos palmeros de las zonas de influencia e incrementar la productividad de los cultivos, buscando hacer un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada de la planta extractora, que como consecuencia aumenta las posibilidades de mayores ingresos para la compañía.
- El análisis interno del área de fidelización de proveedores de fruta, permitió reconocer y evaluar los recursos y capacidades que deben ser desarrollados y fortalecidos para poder cumplir con la promesa de valor realizada a los agricultores. Este análisis evidenció el panorama actual del área y los aspectos críticos a mejorar como es la capacidad de satisfacer las necesidades de los agricultores de manera oportuna y eficaz.
- El análisis externo realizado a través de la matriz POAM al área de fidelización de proveedores de fruta, permitió determinar todas aquellas variables que impactan en el desarrollo de todas las operaciones, información relevante para tomar decisiones estratégicas en pro de afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.
- En el direccionamiento estratégico se dio vida a la misión y visión del área de fidelización de proveedores, puesto que no se tenía documentado la razón de ser del área, los servicios que entrega, ni el futuro deseado. Para el caso de los valores y principios, políticas institucionales, lineamientos estratégicos, se tomarán

los existentes de la empresa, ya que estos son únicos e identifican todas las áreas funcionales de la empresa.

- Para una mayor comprensión de la estrategia a seguir se utiliza la herramienta grafica del mapa estratégico, donde se muestran los objetivos estratégicos a cumplir por cada dimensión estratégica de una manera didáctica y clara, con el propósito de fortalecer desde el capital humano los procesos internos del área y así fortalecer las relaciones comerciales con los agricultores, aumentar su satisfacción para contar con su fidelidad y respaldo comercial para la consecución de nuevos agricultores, que permitan mantener la imagen empresarial y tener una mayor participación en el mercado que repercuta en más valor y permanencia en el tiempo de la compañía, y por ende del área encargada para tal efecto.
- A través de las matrices OIRC y OIMER se crean los indicadores que medirán el logro de cada uno de los objetivos estratégicos, mediante qué iniciativas se desarrollarán, cuánto cuesta desarrollarlos y quiénes son sus responsables, de esta manera se realizará el seguimiento para el cumplimiento de la estrategia.

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al área de fidelización de proveedores de fruta de Extractora La Gloria S.A.S., que realice socializaciones con todos los miembros del equipo para que conozcan el plan estratégico y su impacto, con el fin de que se involucren y participen activamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- La alta dirección debe conocer el plan estratégico que se realizó para el área de fidelización de proveedores de fruta, ya que se hace necesario la aprobación, apoyo administrativo y financiero para poder llevar a cabo las iniciativas estratégicas que impulsan al cumplimiento de la estrategia.
- Se recomienda que se haga el nombramiento de un líder estratégico que lidere, defina responsabilidades, haga los comités de seguimiento y control a todos los interesados y que ponga en marcha la ejecución del plan estratégico.
- Se debe realizar seguimiento mensual identificando los avances y resultados obtenidos a la fecha con todas las áreas involucradas y la gerencia, a fin de retroalimentar y hacer ajustes y/o correcciones que se requieran para el logro de lo trazado.

BIBLIOGRAFÍA

CONCEPTO Misión y visión [En línea] disponible en: <http://concepto.de/mision-y-vision>

EMPRENDERES POSIBLE Modelo canvas [En línea] disponible en: <http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas>

ENTREPRENEUR [En línea] disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/257300>

FEDEPALMA [En línea] disponible en: <http://web.fedepalma.org/>

FEDEPALMA Registro nacional de palmicultores [En línea] disponible en: <http://web.fedepalma.org/registro-nacional-de-palmicultores>

FRED R. David, Administración estratégica, México: Pearson Educación. 2013

GARY Hamel, El futuro de la Administración. Grupo Editorial Norma, Harvard Bussiness School Press, segunda edición, Bogotá D.C., 2009.

GOODSTEIN Leonard D. y NOLAN Timothy M., Planeación estratégica aplicada, Bogotá: Editorial McGraw-Hill 2005,

HAMEL, Gary. El Futuro de la administración, Bogotá: Editorial Norma S.A. 2008
Ibíd.

INDUPALMA Aceite de palma [En línea] disponible en: <http://www.indupalma.com/aceite-de-palma>

KAPLAN Robert S. y NORTON David P., El Cuadro de mando integral, Bogotá: Grupo Planeta. 2009,

KAPLAN, Rober S. y NORTON, David P. Cuadro de mando integral. Tercera edición, Harvard Bussines School Press. 2009

KAPLAN Robert S. y NORTON David P., Mapas estratégico: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Edición Barcelona: Grupo Planeta Colombia. 2004.

MÜNCH Lourdes, Planeación estratégica, México: Editorial Trillas. 2013

OFICINA GENERAL DEL SISTEMA DE BIBLIOTECAS Y BIBLIOTECA CENTRAL UNMSM Elaboración y diseño en formato

PENSEMOS Que es un mapa estratégico y para que sirve [En línea] disponible en: <http://pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve>

PLANTA EXTRACTORA [En línea] disponible en: <http://plantaextractora.blogspot.com.co/>

REDESCAR Perfiles [En línea] disponible en: <http://redescar.org/escar/libreria/pdf/Perfiles.pdf>

SINNEXUS Plan estrategico [En línea] disponible en: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

SLIDE SHARE Riesgo fitosanitario [En línea] disponible en: <http://es.slideshare.net/BroxTechnology/7-riesgo-fitosanitario>

SUN TZU, El arte de la guerra, China, 2008, EDAF.

UNAD Origen y características de las plantas oleaginosas [En línea] disponible en:

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/232015/2013_232015/Modulo_232015/leccion_1_origen_y_caracteristicas_de_las_plantas_oleaginosas.html

VON NEUMANN Jhon y MORGENTHAU Oskar. La Teoría de juegos y comportamiento económico, Estados Unidos: Editorial Princeton University Press. 1944

WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE [En línea] disponible en:
<https://es.wikipedia.org>

WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Principio [En línea] disponible en:
[https://es.wikipedia.org/wiki/Principio_\(%C3%A9tica\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Principio_(%C3%A9tica))