

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGROPORK
LTDA.**

MARÍA JOSÉ MONCAYO GARCÍA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS – MBA
BUCARAMANGA**

2016

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGROPORK
LTDA.**

MARÍA JOSÉ MONCAYO GARCÍA

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios

Director:

IVÁN DARÍO AGUDELO SALDARRIAGA

Magíster en Gestión Integrada de Prevención, Medio Ambiente y Calidad

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS – MBA
BUCARAMANGA**

2016

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. OBJETIVOS.....	14
1.1 OBJETIVO GENERAL	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. MARCO DE REFERENCIA.....	18
3.1 MARCO TEÓRICO	18
3.1.1 Planeación Estratégica.	18
3.1.2 Balanced Scorecard.....	21
3.2 MARCO CONCEPTUAL	24
3.3 ANTECEDENTES.....	30
3.3.1 Desarrollo de la industria porcina en Colombia.....	31
4. METODOLOGÍA	33
4.1 PLAN DE TRABAJO	33
5. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN AGROPORK LTDA.	35
5.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	35
5.1.1 Análisis Externo Agropork Ltda.....	35
5.1.2 Análisis Interno Agropork Ltda.	62
5.1.3 Análisis de vulnerabilidad.....	67
5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE AGROPORK LTDA.	69
5.2.1 Principios Corporativos de Agropork Ltda.....	69
5.2.2 Misión Agropork Ltda.	70
5.2.3 Visión Agropork Ltda.....	71
5.2.4 El mega de Agropork Ltda.	71
5.2.5 Objetivos Estratégicos de Agropork Ltda.	71

5.3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	72
5.3.1 Proyectos estratégicos.....	72
5.3.2 Mapa Estratégico.....	86
5.4 DISEÑO DEL BSC.....	88
5.4.1 Indicadores	88
5.4.2 Cuadro de control	93
6. CONCLUSIONES	95
7. RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	99

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Importaciones de productos y subproductos de cerdo.	37
Figura 2. Costo de producción promedio estimado para el año 2016 en función de la TRM	39
Figura 3. Consumo per cápita de carne de cerdo en Colombia	52
Figura 4. Mapa estratégico Agropork Ltda.	87

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Plan de trabajo.....	33
Tabla 2. Normativa y Regulación Ambiental del Sector Porcícola Colombiano	44
Tabla 3. Medidas de prevención y de control de los recursos naturales.....	45
Tabla 4. Tabla de composición de Alimentos Colombianos 2005.....	50
Tabla 5. Matriz POAM de Agropork Ltda.	60
Tabla 6. Matriz PCI de Agropork Ltda.....	65
Tabla 7. Cuadrantes de Vulnerabilidad.....	68
Tabla 8. Diagrama de vulnerabilidad de Agropork Ltda.	68
Tabla 9. Proyectos estratégicos de Agropork Ltda.	72
Tabla 10. Matriz de proyecto 1/Responsables de Agropork Ltda.	73
Tabla 11. Matriz de proyecto 2/Responsable de Agropork Ltda.	73
Tabla 12. Matriz de proyecto 3/Responsables de Agropork Ltda.	74
Tabla 13. Matriz de proyecto 4/Responsables de Agropork Ltda.	74
Tabla 14. Plan proyecto 1, estrategia 1 de Agropork Ltda.	75
Tabla 15. Plan proyecto 1, estrategia 2 de Agropork Ltda.	78
Tabla 16. Plan proyecto estratégico 2, estrategia 1 de Agropork Ltda.....	80
Tabla 17. Plan proyecto 2, estrategia 2 de Agropork Ltda.	82
Tabla 18. Plan proyecto 2, estrategia 3 de Agropork Ltda.	84
Tabla 19. Plan Proyecto 3, estrategia 1 de Agropork Ltda.....	85
Tabla 20. Plan Proyecto 4, estrategia 1 de Agropork Ltda.....	86
Tabla 21. Indicadores perspectiva financiera de Agropork Ltda.	89
Tabla 22. Indicadores perspectiva del cliente de Agropork Ltda.....	90
Tabla 23. Indicadores perspectiva del proceso interno de Agropork Ltda.	91
Tabla 24. Indicadores perspectivas de aprendizaje y desarrollo de Agropork.	93
Tabla 25. Cuadro de Control de Agropork Ltda.	94

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Matriz de Objetivos – Proyectos de Agropork Ltda.	99
ANEXO B. Hoja de Inicio del Balanced Scorecard de Agropork Ltda.	100
ANEXO C. Cuadro de Control de las Perspectivas de Agropork Ltda.	101
ANEXO D. Cuadro de Control de los indicadores de la Perspectiva Financiera de Agropork Ltda.	102
ANEXO E. Cuadro de Control de los indicadores de la Perspectiva Clientes de Agropork Ltda.	103
ANEXO F. Cuadro de Control de los indicadores de la perspectiva de Procesos Internos de Agropork Ltda.	104
ANEXO G. Cuadro de Control de los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo de Agropork Ltda.	105

RESUMEN

TITULO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA AGROPORK LTDA.*

AUTOR: MARÍA JOSÉ MONCAYO GARCÍA**

PALABRAS CLAVE: Direccionamiento estratégico, Balanced Scorecard, Agropork Ltda.

CONTENIDO:

El presente documento busca diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa Agropork Ltda., orientado al crecimiento y sostenibilidad de la empresa permitiéndole a la alta dirección alinear las actividades de la organización con la estrategia y encausarlas a la obtención del éxito a largo plazo.

Para lo cual es esencial el conocimiento del entorno externo e interno permitiendo el reconocimiento de factores que afectan y/o favorecen el desempeño organizacional con el fin de formular los objetivos y estrategias que le permitirán a la empresa hacerle frente a los cambios y ser competitiva.

La estrategia es fundamental en el desarrollo del trabajo, pues esta es la que describe de qué manera se alcanzarán los resultados deseados y como se dará satisfacción a clientes, accionistas y empleados, por tanto se identifican los procesos críticos en el desarrollo de la actividad de la empresa, con el objetivo de establecer los vínculos en las relaciones causa – efecto en cada uno de estos procesos y de esta forma desarrollar los planes de actuación empresarial que permitirán el logro de los objetivos.

Se propone la utilización del Balanced Scorecard como herramienta de gestión para monitorear, medir y ejecutar con éxito la estrategia empresarial.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Iván Darío Agudelo Saldarriaga, Magister en Gestión integrada de prevención, medio ambiente y calidad.

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC MANAGMENT OF AGROPORK LTDA COMPANY*

AUTHOR: MARÍA JOSÉ MONCAYO GARCÍA**

KEYWORDS: Strategic Management, Balanced Scorecard, Agropork Ltda.

CONTENT:

This document seeks to design the strategic direction for the company Agropork Ltda., Growth-oriented company and sustainability of allowing senior management to align the activities of the organization with the strategy and channel to obtaining long-term success.

For which is essential knowledge of the external and internal environment allowing recognition of factors that affect and / or promote organizational performance in order to formulate objectives and strategies that will enable the company to go through with the changes and be competitive.

The strategy is essential in the development of work, because this is the one that describes how the desired results will be achieved and how it will satisfy customers, shareholders and employees therefore critical processes identified in the development of the activity the company, with the aim of establishing links in the cause - effect relationships in each of these processes and thus develop business action plans that will enable the achievement of the objectives.

The use of the Balanced Scorecard as a management tool aims to monitor, measure and successfully execute business strategy.

* Degree work

** Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Iván Darío Saldarriaga Agudelo, Magister en Gestión integrada de prevención, medio ambiente y calidad.

INTRODUCCIÓN

Agropork Ltda., es una empresa familiar perteneciente al grupo de las pymes, la cual desarrolla actividades de explotación porcícola en el departamento de Santander; consciente del compromiso que tiene la empresa a la contribución en el crecimiento económico y la generación de empleo de la región, se ha decidido cambiar el modelo de informalidad al de planificación, adoptando una estructura empresarial más sólida que le permita implementar herramientas que faciliten la medición del desempeño, el control de la organización, la visualización y el cumplimiento de los objetivos y que sea de ayuda para la toma de decisiones.

En el sector porcícola la competencia cada día es más fuerte y la supervivencia de las organizaciones se ve seriamente amenazada, el factor determinante para el éxito o el fracaso es la habilidad con la cual las empresas puedan responder de manera efectiva ante los cambios en el entorno, en este punto se evidencia la necesidad del desarrollo de una estrategia empresarial flexible que posibilite el cambio estratégico cuando sea necesario y guíe el actuar de la organización en busca de alcanzar el éxito a largo plazo.

El direccionamiento estratégico como modelo de gestión que orienta a las organizaciones hacia un objetivo común, logrando la alineación de todas las actividades con la estrategia, se convierte en un proceso necesario para fijar el rumbo de la empresa, energizando, comprometiendo e inspirando a la organización y de esta forma enfocar los esfuerzos para afrontar la incertidumbre del entorno y la competencia.

El propósito del trabajo de aplicación es contribuir a que la empresa Agropork Ltda., defina su direccionamiento estratégico y de esta forma logre los resultados deseados, brindando satisfacción a empleados, clientes y accionistas; Por lo cual

el presente documento consta de las etapas de la planeación estratégica las cuales permitirán recopilar, analizar y procesar información de gran importancia tanto interna como externamente, con el propósito de conocer la situación actual de la empresa y lo que se desea que la empresa sea en el futuro, con el fin de definir la visión y diseñar las estrategias para desarrollar el propósito central.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la planeación estratégica en la empresa Agropork LTDA., orientada al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el Diagnostico estratégico de Agropork Ltda., a partir de la identificación de factores internos y externos que afectan y/o favorecen el desempeño organizacional.
- Definir el direccionamiento estratégico de Agropork Ltda., que permitirá la orientación de la organización.
- Formular la estrategia y los planes de acción empresarial que permitirán obtener los resultados deseados por la organización.
- Diseñar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión para monitorear, medir y ejecutar con éxito la estrategia empresarial.

2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Agropork Ltda., inicia su actividad formal de explotación porcícola en el año 2006 en la granja Villa Bonita, ubicada en el municipio de Lebrija, con 35 cerdas madres y 600 animales en la etapa de ceba, en vista de que la demanda superaba la producción, se toma la decisión de crecimiento y se adquiere una granja cercana con el objetivo de aumentar la producción de lechones para su posterior engorde; En la actualidad la empresa cuenta con 150 cerdas madres y cerca de mil animales en la etapa de engorde; con el deseo de incrementar y unificar la explotación, la empresa adquiere tierras en el municipio de Sabana de torres, en donde en la actualidad se está construyendo la infraestructura necesaria para trasladar el proceso de producción.

El Sector porcícola ha experimentado un importante crecimiento en la oferta y la demanda en los últimos años evidenciando un mercado en proceso de desarrollo y con grandes oportunidades, debido a que el país tiene un bajo consumo de carne de cerdo frente a los promedios regionales y mundiales (15,5 y 20 Kilos per cápita)¹ Según cifras de la Asociación Colombiana de Porcicultores, el consumo per cápita en Colombia pasó de 4,22 kilos en 2009 a 6,73 Kilos en 2013², actualmente el consumo está en 8 Kilos, se estima que en los próximos 7 años alcance los 16 Kilos³, generando buenas perspectivas a largo plazo y un deseo de permanencia y crecimiento por parte de la empresa Agropork Ltda., sin embargo en el último año la empresa se ha visto enfrentada a grandes retos, el incremento del precio del dólar que estuvo cercano al 30% se tradujo en un aumento significativo del precio del alimento, puesto que las materias primas para la

¹RAMÍREZ PRADO, Juliana. Crece el consumo de carne de cerdo. En: La república. En línea. Fecha de consulta: 28, Mayo, 2014. Disponible en [http:// www.larepublica.co](http://www.larepublica.co)

² Redacción El tiempo. Aumenta el consumo de carne de cerdo en el país. En: El Tiempo. En línea. Fecha de consulta: 27, Julio, 2014. Disponible en <http://www.eltiempo.com>

³ Contexto ganadero. Consumir carne de cerdo ha dejado de ser un lujo en Colombia. En: Contexto ganadero. En línea. Fecha de consulta: 18, Noviembre, 2015. Disponible en <http://www.contextoganadero.com>

elaboración del concentrado son importadas, vale la pena recalcar que el alimento representa entre el 65% y el 70% del costo de producción, esta situación sumada a la baja de precio de pago al productor, la cual sufrió un retroceso del 23% (situación a nivel nacional), influenciada por la bonanza porcícola de los últimos años, en donde el precio pagado al porcicultor, presentó aumentos importantes, lo cual atrajo la entrada de nuevos porcicultores, han impactado negativamente los resultados de la empresa. Debido a la crisis interna de precios, los pequeños porcicultores ven la posibilidad de cerrar sus negocios, puesto que al no manejar una economía de escala sus costos de producción superan los precios de venta, por otro lado los grandes productores poseen perspectivas de crecimiento un ejemplo claro es Agropecuaria Aliar S.A., que en la actualidad posee 15 mil cerdas madres y producen 280 mil cerdos al año y se proyecta alcanzar para el año 2027, 75 mil cerdas madres que producirán más de 2 millones de crías.⁴ En este punto en donde los cambios en el entorno competitivo son tan grandes, se observa la necesidad de reorientar la organización hacia la planeación estratégica que le permita a la empresa el diseño y puesta en marcha de estrategias para hacerle frente a la competencia y aumentar la participación en el mercado, que le permita a Agropork Ltda., competir más productivamente.

Actualmente AGROPORK LTDA., está siendo gerenciada operativamente, centrándose en el corto plazo, los procedimientos y actividades del personal no están ligados ni encaminados a la consecución de un objetivo común, no cuenta con un sistema de medición, no existe un modelo de gestión ni una estrategia claramente definida.

Es fundamental identificar los procesos críticos en el desarrollo de la actividad de la empresa con el fin de realizar un seguimiento de su desempeño, tener conocimiento de si se están consiguiendo o no los objetivos en cuanto a clientes,

⁴ Equipo de redacción del sitio porcino. Ponen la primera piedra de planta porcícola La fazenda. En: El sitio porcino. En línea. Fecha de consulta: 09, Junio, 2015. Disponible en <http://www.elsitioporcino.com>

procesos, empleados y de esta manera diseñar posibles cambios que lleven a la mejora continua y de aquí al logro de los objetivos.

Para contrarrestar esta problemática se desea diseñar el direccionamiento estratégico a través del cual la empresa logrará visualizarse en el futuro y de esta forma definir su marco de actuación, enfocándose en el rumbo que debe seguir la organización para la consecución de los resultados deseados; Al contar con la estrategia claramente definida la empresa estará en la capacidad de describir, comunicar y gestionar la estrategia, permitiendo la alineación de todos los recursos de la organización en pro de alcanzar un objetivo común.

El direccionamiento estratégico ayudará a planificar mejor, y a gestionar con una visión más global y a largo plazo, además de que permitirá vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y en el caso de ser necesario hacer cambios fundamentales en esta, lo que le asegurará a la empresa la permanencia y el crecimiento.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 Planeación Estratégica. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.⁵

Las etapas del proceso de planeación estratégica son el diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación estratégica, Operacionalización estratégica e implementación estratégica.

El **diagnóstico estratégico** hace referencia al análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.⁶ Algunas herramientas que sirven de ayuda para la realización del diagnóstico estratégico son: **Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)**, El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. La metodología para la elaboración del POAM consta de: Obtención de información

⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. Bogotá: Panamericana Editorial. C2014. P. 55

⁶ Ibíd. P. 64

primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis; identificación de las oportunidades y amenazas; Selección de las áreas de análisis por parte del grupo estratégico; Priorización y calificación de los factores externos; Calificación del impacto y elaboración del POAM.⁷ **Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI)**, El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías a saber: La capacidad directiva; La capacidad competitiva (o de mercado); La capacidad financiera; La capacidad tecnológica (producción) y la capacidad del talento humano.⁸

El **direccionamiento estratégico** es de gran importancia para empresas cuyo deseo es de crecimiento y permanencia en el mercado, puesto que este es el que orienta la organización. El direccionamiento estratégico lo integran la visión, la misión, el objetivo mega.

La **misión** es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios,⁹ es de gran importancia definir la misión con claridad puesto que esta señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

La **Visión** corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión señala el rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que

⁷ *Ibíd.* P. 151

⁸ *Ibíd.* P.170

⁹ *Ibíd.* P. 61

une en las empresas, el presente con el futuro.¹⁰ La visión juega un papel de gran importancia en este proceso puesto que señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

El **Mega** es un objetivo superior que una organización quiere alcanzar. El Mega es el punto de partida para que la empresa defina su ruta estratégica, es decir, las metas que quiere lograr y las estrategias que ejecutadas harán realidad el objetivo superior definido, este objetivo estimula la alineación de todos los actores de una empresa, crea visión compartida logrando que toda la organización comparta un mismo norte.

La **formulación estratégica**. Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.¹¹

La **Operacionalización de la estrategia**. La estrategia debe traducirse de manera que sea entendida por toda la organización y se convierta en parte integral del trabajo diario de todos los colaboradores.¹²

La **implementación estratégica** se desea realizar a través de la metodología del Balanced Scorecard.

¹⁰ *Ibíd.* P. 62

¹¹ *Ibíd.* P. 63

¹² *Ibíd.* P. 263

3.1.2 Balanced Scorecard. El Balanced Scorecard (BSC) es una representación de la visión compartida de la organización. Los objetivos e indicadores del BSC aclaran y comunican esta visión, a fin de movilizar y enfocar la organización. Tener una visión compartida es un punto de partida esencial para el proceso de formación estratégica porque define, en términos claros y operacionales, los resultados que toda la organización está esperando conseguir. Además de una visión compartida el BSC establece un modelo común de actuación y comunica un enfoque holístico a la vinculación de esfuerzos y logros individuales con los objetivos de la unidad de negocio. El modelo de visión y actuación compartida, estructurado alrededor del BSC, proporciona el primer elemento para un proceso de formación estratégica.¹³

El BSC organiza los objetivos e indicadores en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y Aprendizaje y crecimiento. El BSC proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

La perspectiva financiera

El BSC retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

¹³ KAPLAN, Robert. NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. 2ed. Barcelona: Gestión 2000. C1997. P.266

El BSC puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida.¹⁴ Incorpora la medición financiera en un sistema de gestión más equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.¹⁵

La perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del BSC, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores.

La perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos

¹⁴ *Ibíd.* P. 71

¹⁵ *Ibíd.* P. 284

financieros de una organización.

Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.¹⁶

Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y los servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.¹⁷

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del BSC revelarán

¹⁶ *Ibíd.* P. 107

¹⁷ *Ibíd.* P. 130

grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos (Satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados) junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más de cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.¹⁸

3.2 MARCO CONCEPTUAL

Análisis externo. Auditoría del entorno: El medio de una organización (factores que están fuera de una organización) es la fuente de sus oportunidades y amenazas. El factor determinante para el éxito o el fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Es importante mantener un permanente examen sobre los factores externos que

¹⁸ SERNA GÓMEZ. Op. Cit. P. 141

afecta o condicionan el éxito de una empresa.¹⁹ Con el fin de que la dirección estratégica de una empresa pueda elegir un curso de acción efectivo. El análisis del entorno le brinda la posibilidad a la empresa de anticiparse y emprender estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades que el entorno plantea y minimizar el efecto de las amenazas, lo cual contribuirá a la permanencia y crecimiento de la empresa.

Alineamiento estratégico: Es fundamental lograr una visión compartida lo cual solo es posible si la estrategia, los procesos, los clientes internos y externos están totalmente alineados, es decir que exista un alineamiento integral.

El ciclo del alineamiento estratégico consta de cuatro etapas **la planeación** entendida como los procesos mediante los cuales una organización, a partir del conocimiento de sus competencias clave y de los factores clave de éxito, formula los principios corporativos, la misión, la visión, los objetivos, estrategias, las iniciativas estratégicas, los planes de acción y los indicadores de gestión. **La difusión** proceso mediante el cual una organización comunica su estrategia a todos los miembros de la organización, los educa en esa estrategia y logra un aprendizaje en equipo que facilite su incorporación por todos los colaboradores. **Operacionalización de la estrategia** la estrategia debe traducirse de manera que sea entendida por toda la organización y se convierta en parte integral del trabajo diario de todos los colaboradores. **Evaluación, revisión y ajuste.** La ejecución de la estrategia debe tener un sistema de seguimiento y monitoría claramente especificado. Por ello, periódicamente, la organización debe evaluar el desarrollo de la estrategia.²⁰

¹⁹ *Ibíd.* P. 148

²⁰ *Ibíd.* P. 263

Aturdimiento: Es el acto por medio del cual se provoca en el animal la pérdida de conciencia previo a causarle la muerte.²¹

Bienestar Animal: Es el estado de un individuo en cuanto a sus intentos para afrontar el ambiente. Un animal está en buenas condiciones de bienestar si está sano, cómodo, bien alimentado, en seguridad, puede expresar formas innatas de comportamiento y si no padece sensaciones de dolor, miedo o desasosiego.²²

Diagnóstico estratégico: Es el análisis de fortalezas (Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución) y debilidades (Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa) internas de la organización, así como de las oportunidades (Eventos, hechos o tendencias que se dan en el entorno de una organización y que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada) y amenazas (Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo) que tiene la institución.²³

Estrategia: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo.²⁴

²¹ Manual de Bienestar Animal para operarios de matanza de rastros de cerdo. En línea. Fecha de publicación: Agosto de 2013. Disponible en: <http://www.anetif.org/files/pages/0000000034/09-bienestar-animal-para-operarios-de-matanza-en-rastros-de-cerdos.pdf>

²² *Ibíd.*

²³ SERNA GÓMEZ. Op. Cit. P. 141

²⁴ *Ibíd.* P. 75

El mega: El mega es un objetivo superior que una empresa decide alcanzar, es el punto de partida para que la empresa defina su ruta estratégica, es decir, las metas que quiere lograr y las estrategias que ejecutadas, harán realidad el objetivo superior definido. El mega, por tanto es una meta tan ambiciosa que desafía todas las capacidades institucionales, crea retos y desafíos, es una meta clara y convincente que cohesiona y estimula la alineación de todos los actores de una empresa, crea sentido de pertenencia, define los resultados concretos que, con un enorme esfuerzo, es posible alcanzar en un determinado tiempo.²⁵

Indicador: Conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que van a medirse.²⁶

Inocuidad alimentaria: Es la ausencia de microorganismos patógenos como Salmonella sp y E. Coli y ausencia de residuos antibióticos, metales o pesticidas.²⁷

Mapa estratégico: Un mapa estratégico es una completa 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. El mapa estratégico debe ser el marco de referencia que guíe el actuar de la organización. Para ello, es importante que la organización lo considere su plan de vuelo organizacional, lo analice en equipo, lo mejore y especialmente, lo mida para lograr una empresa con gerencia orientada hacia los resultados.²⁸

²⁵ *Ibíd.* P. 225

²⁶ *Ibíd.* P. 298

²⁷ Manual de Bienestar Animal para operarios de matanza de rastros de cerdo. En línea. Fecha de publicación: Agosto de 2013. Disponible en: <http://www.anetif.org/files/pages/0000000034/09-bienestar-animal-para-operarios-de-matanza-en-rastros-de-cerdos.pdf>

²⁸ SERNA GÓMEZ. Op. Cit. P. 280

Misión corporativa: La misión es el propósito de la organización señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.²⁹La definición de la misión de la empresa permite: Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización, definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa, lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio, obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y meta y soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.³⁰

Objetivos corporativos: Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y Operacionalización concreta de su misión y visión.³¹ Los objetivos muestran la dirección que se debe tomar con el fin de alcanzar la misión y visión de la empresa.

Porcinaza: Es la mezcla de heces y orina de los cerdos, con algo de descamaciones, pelo, comida no digerida y cantidades variables de agua, en algunos casos contiene material vegetal usado como cama.³²

Planes de acción: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.³³

²⁹ *Ibíd.* P. 202

³⁰ *Ibíd.* P. 202

³¹ *Ibíd.* P. 231

³² Guía Ambiental para sistema de producción porcícola en el departamento del Meta. Pag.27

³³ SERNA GÓMEZ. Op. Cit. P.75

Principios Corporativos: Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.³⁴

Proyectos estratégicos: Son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales la compañía debe tener un desempeño excepcional para lograr sus objetivos y por ende su misión y su visión.³⁵

Puntal: Es un elemento de soporte del cual depende la sobrevivencia de la empresa.³⁶

Punto de Medición (P 6.5): Corresponde a una Zona en la Canal que se denomina la Zona o Punto C7 que se encuentra justo detrás de la última costilla a 6.5 cm. o 7 cm. en la columna vertebral. Internacionalmente se reconoce este punto como Punto de Medición especialmente porque en los estudios de disecciones (despostes clínicos) muestra que es donde la relación entre Grasa Dorsal y Contenido Magro (carne) de una Canal presenta una adecuada distribución en cualquier tipo de peso, edad, sexo o raza de animal que se evalúe.³⁷

³⁴ *Ibíd.* P. 60

³⁵ *Ibíd.* P. 249

³⁶ *Ibíd.* P. 422

³⁷ Info Porcinos. ¿Qué tipo de parámetros técnicos miden la calidad de una canal caliente porcina?. En línea. Disponible en: <http://www.infoporcinos.com/ParametrosTecnicos.aspx>

Sacrificio: Es el conjunto de las operaciones que llevan a la obtención de canales limpias y listas para el despiece.³⁸

Utilidad neta: Se entiende por utilidad neta, la utilidad resultante después de restar y sumar de la utilidad operacional, los gastos e Ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y la Reserva legal.³⁹

Utilidad operacional: Es el resultado de restar a los Ingresos provenientes de la operación de una empresa (los ingresos de la actividad a la cual se dedica), los costos y los gastos en los cuales incurre para poder prestar un servicio o producir y vender un producto.⁴⁰

Visión corporativa: La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro, la visión debe expresar claramente los logros que se espera alcanzar en el período escogido

3.3 ANTECEDENTES

La actividad porcina es una de las actividades más antiguas de la producción animal, la cual se ha sostenido hasta nuestros días constituyéndose en la principal fuente de proteína de origen animal en el mundo con una producción del 38.9% de

³⁸ Sacrificio de cerdos. Principios básicos. En línea. Fecha de publicación: 7 de Mayo de 2009. Disponible en: <http://www.engormix.com/MA-porcicultura/frigorifico/articulos/sacrificio-de-cerdos-principios-basicos-proceso-t2442/378-p0.htm>

³⁹ Utilidad Neta. Disponible en: <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/utilidad-neta.aspx>

⁴⁰ Que es la Utilidad Operacional. En línea. Fecha de publicación: 3 de diciembre de 2008. Disponible en: <http://gerenciasunegocio.blogspot.com.co/2008/12/que-es-la-utilidad-operacional.html>

las carnes y un consumo per cápita de 15.01 kg (año 2.000).⁴¹

3.3.1 Desarrollo de la industria porcina en Colombia. En el país las primeras granjas porcícolas con criterio empresarial se establecen hacia 1950, pero solo a partir de la década del 70 y comienzos del 80, es cuando se empieza a desarrollar esta industria en Colombia.

Se establecen granjas de gran tamaño, las cuales manejan razas de animales importados y se da un gran desarrollo de esta industria en el departamento de Antioquia. Es importante señalar el desplazamiento de explotaciones tradicionales por granjas porcícolas con un buen manejo tecnológico, convirtiéndose en granjas de carácter comercial. Este hecho tiene mucho que ver con la importancia de la actividad porcícola para el desarrollo de otras actividades agrícolas; por ejemplo la utilización del estiércol como abono orgánico para mejorar la calidad de las tierras, además del ingreso adicional que se recibe por la venta de los cerdos. Esta integración con otras actividades se dio sobre todo en lugares como Don Matías, Santa Rosa, Yarumal, San José, regiones donde la tierra es árida y que al mejorar la calidad de ésta se favoreció la lechería y los cultivos de maíz, frijol y hortalizas. En la primera mitad de la década de los 90 se establecen dos casas genéticas multinacionales, buscando mejorar todavía aún más los parámetros productivos: conversión alimenticia, ganancia de peso, tamaño de camada, espesor de grasa dorsal, rendimiento en canal entre otros. En estas granjas genéticas ya no se maneja el concepto de razas sino el de líneas que es el resultado de cruzamientos dirigidos para obtener unos animales terminales, los cuales se utilizarán como reproductores en las granjas comerciales. Actualmente la porcicultura tecnificada se encuentra distribuida de la siguiente manera: casi la mitad de las granjas se encuentran ubicadas en el departamento de Antioquia con el 49.3% del total, las otras regiones que le siguen en número, tienen una participación mucho más baja,

⁴¹ Asociación Colombiana de Porcicultores. Guía ambiental para el subsector porcícola. 2002. P. 2

que apenas alcanza el 15.4% en la región central (Cundinamarca, Huila y Tolima), el 13.6% en el Valle del Cauca y Cauca, 11% en la región oriental (Santander, Boyacá, Meta y Casanare) y 7% en la región cafetera (Caldas, Quindío y Risaralda). La participación más baja corresponde a la Costa Atlántica con tan sólo el 4.1% de las granjas. La situación es muy similar, en cuanto al inventario se refiere, aunque baja algo la participación de Antioquia para situarse en 46.7% y la de la región oriental en 7.4% y sube la de Valle del Cauca y Cauca al 18%, la región central al 16% y de la región cafetera al 8.4%. La Costa Atlántica se mantiene con el mismo 4%.⁴²

⁴² *Ibíd.* Pág. 6

4. METODOLOGÍA

4.1 PLAN DE TRABAJO

Tabla 1. Plan de trabajo

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	RESULTADOS ESPERADOS
Diseñar la planeación estratégica de la empresa Agropork Ltda., orientada al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.	Realizar el Diagnóstico estratégico de Agropork Ltda., a partir de la identificación de factores internos y externos que afectan y/o favorecen el desempeño organizacional	1. Análisis del sector y el entorno competitivo, incluyendo las tendencias significativas en el crecimiento del mercado, competidores, preferencias del cliente y desarrollos tecnológicos, con el fin de identificar oportunidades y amenazas. 2. Análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización.	PCI - POAM - Análisis de vulnerabilidad	Definición de la situación actual de la empresa, tanto internamente como frente a su entorno
	Definir el direccionamiento estratégico de Agropork Ltda., que permitirá la orientación de la organización.	1.Principios Corporativos	Identificación de los grupos de interés	Direccionamiento Estratégico
		2.Creación de la Misión	Identificación de las actividades y propósitos de la empresa	
		3.Creación de la Visión	Entrevista con los líderes de la organización para definir los logros que se desean alcanzar	
		4.Creación del Objetivo Mega	Entrevista con los líderes, para definir el objetivo relevante que se desea alcanzar	
		5. Creación de los objetivos estratégicos.	Análisis de vulnerabilidad	
		6. Primera entrevista con la alta dirección de la empresa, para obtener consenso.	Entrevista	

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	RESULTADOS ESPERADOS
	Formular la estrategia y los planes de actuación empresarial que permitirán obtener los resultados deseados por la organización	1. Selección de los proyectos estratégicos	Misión - Visión - Objetivos	Formulación Estratégica
		2. Definición de las estrategias para llevar a cabo los proyectos estratégicos	Diagnostico Estratégico	
		3. Desarrollo de los planes de acción	Definición de: Indicador de éxito, cronograma de actividades para alcanzar las metas, responsables, recursos y limitaciones	
		4. Realización del mapa estratégico.	Definición de las perspectivas e identificación de los objetivos y las estrategias	
		5. Segunda entrevista con la alta dirección de la empresa.	Entrevista	
	Diseñar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión para monitorear, medir y ejecutar con éxito la estrategia empresarial	1. Selección de indicadores	Definición de indicadores útiles por cada perspectiva, para la evaluación del desempeño de la organización.	Control de gestión y Alineamiento estratégico
		2. Definir peso de cada una de las perspectivas	Identificación de las prioridades de la empresa	
		3. Construcción del Balanced Scorecard en Microsoft Excel, el cual facilitará el seguimiento sistemático del proceso estratégico	Direccionamiento estratégico, e Indicadores.	
		4. Tercera entrevista con la alta dirección.	Entrevista	

Fuente: Elaboración Propia.

5. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN AGROPORK LTDA.

5.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico permitirá, el análisis del entorno y del sector de la empresa, identificando oportunidades y amenazas, así como, la realización del análisis interno identificando fortalezas y debilidades. Es el punto de partida para definir el direccionamiento estratégico.

5.1.1 Análisis Externo Agropork Ltda. Para la realización del análisis externo se utilizan dos métodos: El examen del medio en donde se realiza un análisis de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos y el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) el cual permite valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa.

5.1.1.1 Examen del medio: El examen del medio, es la etapa inicial para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. Para el presente trabajo se divide en cinco áreas claves:

a. Factores Económicos: Son los relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios. A nivel nacional e internacional.⁴³A continuación se explican los sucesos presentes en el entorno económico que pueden influir en el desarrollo de la actividad de la empresa.

Importaciones de productos y subproductos del cerdo: Las importaciones de productos y subproductos del cerdo disminuyeron ligeramente debido al encarecimiento que experimentó el dólar a lo largo del 2015. La devaluación del

⁴³ SERNA GÓMEZ, Op. Cit. P. 149.

peso colombiano frente al dólar, encarece las importaciones, provocando una disminución de compra de los productos del extranjero. “Las cifras oficiales del Dane dan cuenta de un ingreso de 52,616 Tm de productos y subproductos de cerdo, al mes de noviembre de 2015 disminuyendo las importaciones totales en 10.8 por ciento, con respecto al mes de noviembre de 2014 en donde se registró un ingreso de 58,984 Tm (Figura 1). Las importaciones de carne de cerdo se redujeron en 7.2%, totalizando de manera parcial al mes de noviembre de 2015 el ingreso de 44,517 Tm, y a su vez constituyendo el 84.6% del volumen total importado de productos y subproductos de cerdo”.⁴⁴ “Los datos alternos de Diario de Puertos (Sicex) señalan que en conjunto en los cuatro principales puertos marítimos del país (Buenaventura, Barranquilla, Cartagena y Santa Marta) arribaron en el mes de diciembre de 2015, 3,200 toneladas de carne de cerdo. En consecuencia al tener en cuenta los datos suministrados por el Dane y el Sicex, se espera que al país hayan ingresado alrededor de 48,000 toneladas de carne en el 2015, lo que significaría una reducción a lo sumo de 4,700 toneladas con respecto al 2014. Vale la pena tener en cuenta que a noviembre de 2015, el 77 por ciento (34,278 Tm) de las importaciones de carne de cerdo provino de los Estados Unidos, siguiendo por orden Canadá con el 15 por ciento (6,677 Tm) y el restante 8 por ciento de Chile (3,561 Tm).”⁴⁵ “Este año (2016) comenzará a llegar carne de cerdo de Estados Unidos exentos de arancel restándole competitividad a la producción nacional. En promedio, en el país se producen 310 mil toneladas de carne de cerdo al año; sin embargo, la Asociación estima que a Colombia puedan ingresar 45 mil toneladas desde Estados Unidos”.⁴⁶

⁴⁴ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PORCICULTORES. Expectativas 2016 del sector porcícola. En línea. Disponible en: <http://asoporcicultores.co/porcicultores/images/Perspectivas-2016.pdf>. Citado en Abril 01 de 2016.

⁴⁵ *Ibíd.*

⁴⁶ Contexto Ganadero. En 2016 podría llegar carne de cerdo a 0% arancel desde EE.UU. En: Contexto Ganadero. En línea. Fecha de consulta: 25, Septiembre, 2015. Disponible en <http://contextoganadero.com/economia/en-2016-podria-llegar-carne-de-cerdo-0-arancel-desde-eeuu-foto>

Figura 1: Importaciones de productos y subproductos de cerdo.

Importaciones de productos y subproductos de Cerdo				
(Toneladas)				
Enero - Noviembre				
Producto	2014	2015	Part (%)	Crec (%)
Carne	47,988	44,517	84.6%	-7.2%
Despojos	5,164	3,399	6.5%	-34.2%
Tocino	4,306	2,944	5.6%	-31.6%
Embutidos	1,406	1,504	2.9%	7.0%
Salados y Ahumados	119	217	0.4%	81.7%
Animales Vivos		34	0.1%	0.0%
Total	58,984	52,616	100.0%	-10.8%

Fuente: DIAN – DANE. Cálculos Asoporcicultores – FNP. Part (%) : Participación en el volumen acumulado de 2015.

- Pago de aranceles en los insumos necesarios para la producción:** Los precios del maíz y la torta de soya están siendo gobernados por las condiciones actuales de mercado. Por una parte, la cosecha mundial de maíz amarillo que se encuentra en curso (2015/16) se estima en las 973.9 millones de toneladas (MTm) y con respecto a la temporada anterior, resulta inferior en 35 MTm. En consecuencia, hay una aparente y leve presión al alza.⁴⁷ El gobierno aportará \$1.6 billones para el proyecto Colombia siembra entre el 2016 – 2018 con el propósito de aumentar el área de siembra, la productividad y de esta forma sustituir importaciones de maíz amarillo, soya, frijol, cebada por producción

⁴⁷ Ibíd.

nacional.⁴⁸ La Asociación Colombiana de Porcicultores en cabeza de su presidente Carlos Alberto Maya Calle, solicitó al gobierno que exima del pago de arancel a la importación del maíz amarillo, producto principal en la elaboración de alimento concentrado y de esta forma evitar un aumento estimado entre 15% al 20% en el precio de la carne⁴⁹.

- **T.R.M:** “La Encuesta de Expectativas del Banco de la República, llevada a cabo a comienzos de enero de 2016, se inclinan por una TRM promedio al mes de diciembre de 2016, de \$3.144, y para enero del año 2017, de \$3.116”.⁵⁰“El panorama cambiario por ningún lado se perfila a la baja, y por el contrario todo apunta que este año se contará por lo menos con una divisa igual de cara que la del 2015. La TRM está estrechamente relacionado con los costos de producción, asumiendo una TRM oscilando en el nivel de \$ 3.200, el costo de producción estaría en promedio sobre los \$ 4.515, prácticamente en el punto de equilibrio, de materializarse la proyección promedio puntual del precio pagado al porcicultor (\$ 4.526/Kg).”⁵¹

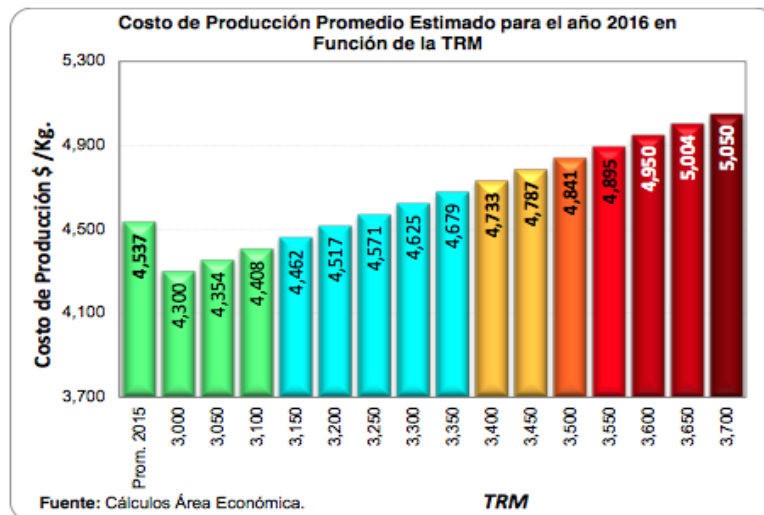
⁴⁸ CONTEXTO GANADERO. Las garantías que se deben dar en el plan Colombia siembra. En Línea. Citado en Octubre 05 de 2015. Disponible en: <http://www.contextoganadero.com/agricultura/las-garantias-que-se-deben-dar-en-el-plan-colombia-siembra>.

⁴⁹ MAYA, Carlos. Entrevista en Noticias RCN. Colombia, RCN. 2015

⁵⁰ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PORCICULTORES. Expectativas 2016 del sector porcícola. En línea. Citado en Abril 01 de 2016. Disponible en: <http://asoporcicultores.co/porcicultores/images/Perspectivas-2016.pdf>.

⁵¹ *Ibíd.*

Figura 2. Costo de producción promedio estimado para el año 2016 en función de la TRM



Fuente: Cálculos área económica, Asociación colombiana de poricultores.

- Inflación:** Se proyecta que la inflación se mantenga en niveles muy altos en buena parte del año 2016. César Ferrari, profesor de Economía de la Universidad Javeriana, dice que “El día en que pare la devaluación comenzará a bajar porque la inflación actual no está relacionada con la demanda, sino con el aumento de los costos de materias primas, por el aumento del dólar y por el fenómeno climático de El Niño”.⁵² “Las minutas publicadas por el Banco de la República a finales del 2015 ya señalaban que la inflación anual seguirá aumentando hasta mediados de este año (2016) y luego comenzará a converger hacia la meta del 3 por ciento, hasta alcanzarse en el 2017”.⁵³ El primer dato de inflación del año –revelado el viernes 05 de Febrero por el Dane de 1,29 por ciento (en igual mes del 2015 fue de 0,64 por ciento), preocupa, pues la cifra que esperaban los expertos, pese al fenómeno del Niño no pasaba

⁵² El Tiempo. Economía y Negocios. El clima disparó la inflación en Enero. En línea. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/inflacion-de-colombia-del-2016/16502099>

⁵³ *Ibíd.*

del 0,7 por ciento.⁵⁴ Por ciudades, en enero la ciudad que más presentó aumentos en el costo de vida fue Cúcuta, con 2,09 por ciento. Le siguen Bucaramanga (1,65 por ciento), Popayán (1,61 por ciento), Florencia (1,59 por ciento) y Manizales (1,57 por ciento).⁵⁵

- **Comportamiento de los precios de los alimentos balanceados:** Los precios de los alimentos balanceados fluctúan influenciados principalmente por los costos de las materias primas de origen agrícola, que en su gran mayoría son importadas. Según el índice de precios al productor (IPP), este producto en los últimos 12 meses, creció 12.42%.

b. Factores Políticos: Son los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos).⁵⁶

- **Gremio representativo:** La Asociación Colombiana de Porcicultores es el gremio que representa los intereses de los productores de carne de cerdo en Colombia. Cuyo principal objetivo es trabajar por el mejoramiento y desarrollo de la industria porcícola nacional en todos los eslabones de la cadena cárnica porcícola.
- **Extorsión:** La extorsión en el país se ha establecido como un sistema criminal, “Las cifras señalan que 29 de los 32 departamentos han registrado casos de extorsión, con al menos 125 mil colombianos entre las víctimas, sin contar que muchos de ellos pasan desapercibidos, dependiendo del contexto como sucedan, si el delito fue consumado, y los recovecos legales que algunas

⁵⁴ *Ibíd.*

⁵⁵ *Ibíd.*

⁵⁶ SERNA GÓMEZ, Op. Cit. P. 149.

⁵⁶ El Universal. El desempleo en el mes de febrero fue del 10 según el Dane.

veces impiden hacer denuncias y establecer penas de manera clara”⁵⁷. No se conoce con exactitud quienes son los autores de esta serie de crímenes, sin embargo, las autoridades han señalado que los llamados “zares” de la extorsión, son los guerrilleros de las FARC, los de la Oficina del Envigado, los cabecillas de la banda los Urabeños y los Rastrojos, así como grupos de delincuencia organizada que utilizan el nombre de otras agrupaciones.

- **Desescalamiento del conflicto armado interno en Colombia:** La desaceleración de la guerra en el país es evidente, según cifras del monitoreo realizado entre el 20 de julio de 2015 y el 19 de julio de 2016 por parte del Centro de Recursos para Análisis de Conflictos, Cerac, la violencia asociada al conflicto FARC – Gobierno, ha disminuido en un 98%, gracias al cumplimiento casi completo del acuerdo bilateral. El informe del Cerac señala que “desde que se registró la última ocurrencia atribuible a las FARC se han contabilizado 234 días sin tomas de poblaciones, 580 días sin retenes ilegales, 373 días sin emboscadas a la fuerza pública y 364 sin explosiones intencionales atribuidas a esa organización al margen de la ley”⁵⁸; El informe señala también que se registraron diez acciones violatorias de los compromisos de Desescalamiento de las FARC, dentro de los que se encuentra el ataque por parte de esta guerrilla a un grupo de soldados, causándole la muerte a uno de ellos en Vista Hermosa, Meta el 12 de junio.
- **Negociaciones de Paz:** Las negociaciones de paz entre las Fuerzas armadas revolucionarias de Colombia FARC-EP y el gobierno, evidenciaron la polarización política que se vive actualmente en el país, los resultados del plebiscito realizado el 02 de Octubre de 2016, en donde el NO se impuso sobre SI con una pequeña ventaja, dejaron una gran incertidumbre acerca de los

⁵⁷ La extorsión una amenaza delictiva presente en Colombia. En línea. Disponible en: <http://www.colombialelegalcorp.com/la-extorsion-una-amenaza-delictiva-presente-en-colombia/>

⁵⁸ *Ibíd.*

acuerdos que se habían firmado especialmente en el que se establecía el cese al fuego bilateral y definitivo, como medida para preservar la seguridad tanto de la población civil como la de los integrantes de la fuerza pública y las FARC-EP. Lo cual podría repercutir negativamente en la estabilidad nacional. Se espera que a través del dialogo se logre encontrar una salida negociada que permita que la paz se convierta en una realidad.

- **Tratados de Libre Comercio:** Los tratados de libre comercio suscritos con Estados Unidos, Canadá y Chile son los que mayor impacto generan para el sector porcícola colombiano, teniendo en cuenta su alta vocación productiva de productos y subproductos del cerdo, especialmente en cortes, evidenciándose la posible entrada de grandes cantidades de carne al país. “Ante un escenario en el cual se disparen las importaciones definitivamente los productores nacionales deben tener alternativas que les posibiliten vender cortes específicos con mayor valor agregado”⁵⁹ En contraste el acuerdo con Corea del Sur representa una oportunidad en el mediano plazo, puesto que ocupa el séptimo lugar entre los países de mayor consumo de carne de cerdo. Vale la pena recalcar que para que dichas exportaciones se conviertan en una realidad se deben cumplir con los requisitos fitosanitarios y de admisibilidad que demanda los países.
- **Organizaciones de apoyo técnico:** La Asociación Colombiana de Porcicultores, brinda asistencia técnica en los procesos de producción de los porcicultores a través del Centro de Servicios Técnicos y Financieros.
- **IVA descontable:** Según la ley 788, los porcicultores tienen derecho a solicitar la devolución del IVA (Impuesto al valor agregado) pagado en el proceso productivo de carne de cerdo.

⁵⁹ En línea. Disponible en: <http://revistaalimentos.com/ediciones/ediciones-2011/edicion-25/sector-destacado-carnicos-3/el-sector-porcicola-colombiano-frente-al-tlc-con-estados-unidos.htm>

- **Incentivo a la capitalización rural (ICR):** Es una línea de acción, del programa Desarrollo Rural con Equidad (DRE), puesto en marcha por el Ministerio de Agricultura y administrado por FINAGRO; El ICR va dirigido a pequeños y medianos productores, para la adquisición de maquinaria y equipos necesarios para la producción agropecuaria, en aras de mejorar la competitividad.
- **Reforma tributaria:** Se encuentra la propuesta de la reforma tributaria en la cual las empresas pasarían de pagar cuatro impuestos: Renta, CREE, sobretasa al Cree e impuesto a la riqueza, a pagar solo uno el nuevo impuesto a la renta, el cual para el caso de las empresas con utilidades inferiores a \$800 millones de pesos deberán pagar en el 2017 el 33% y a partir del 2019 el 32%; Las micro y pequeñas empresas del 2017 al 2019 no pagarán impuesto sobre la renta si están ubicadas en zonas de conflicto. Las medianas y grandes pagarán el 50% de la tarifa general de renta; En la reforma tributaria se plantea conservar algunos de los beneficios del CREE, como lo es la exoneración a las empresas del pago de parafiscales y los aportes de salud de los empleados cuyos salarios sean inferiores a 10 SMLV. Las personas naturales que reciban directamente dividendos por su participación en empresas, deberán pagar el 5% si el monto esta entre el rango de \$17'851.800 y \$29'753.000, en el caso de recibir mas de \$29'753.000 deberán pagar el 10% Por otro lado la reforma tributaria pretende pasar el IVA del 16% al 19% a partir del 01 de enero de 2016, así como la gravación de los servicios de internet. En cuanto al impuesto verde, la gasolina tendría una tarifa de \$135 por cada galón.
- **Cuota de fomento porcícola:** Es una contribución que debe ser pagada por los productores porcinos por el sacrificio de cada cerdo. Corresponde al 32% de un salario mínimo diario legal vigente, de acuerdo a lo establecido en la ley 272 de

1996⁶⁰.

- **Medidas sanitarias y ambientales:** La producción porcícola es una de las actividades productivas más vigiladas por la autoridad ambiental. A continuación en la tabla se muestra la normativa y regulación ambiental vigente.

Tabla 2. Normativa y Regulación Ambiental del Sector Porcícola Colombiano

Normativa y Regulación Ambiental	
Normas Generales	Ley 99 de 1993 Creación Sistema Nacional Ambiental SINA Decreto 2811 de 1974 Código Nacional de Recursos Naturales
Agua	Resolución 631 de 2015 Valores y límites máximos vertimientos Ley 73 de 1997 Programa de ahorro y uso eficiente del agua Decreto 930 de 2010 Usos del agua y residuos líquidos Decreto 1541 de 1978 Concesiones de aguas superficiales y subterráneas
Suelo	Ley 88 de 1997 Ordenamiento del territorio
Aire	Resolución 2087 de 2014 Por la cual se adopta el protocolo para el monitoreo, control y vigilancia de olores" Resolución 1541 de 2013 Olores Niveles de calidad del aire en misión Protocolo para el monitoreo, control y vigilancia de olores defensivos
Flora y Fauna	Decreto 791 de 1996 Regimen de aprovechamiento forestal Decreto 608 de 1978 Fauna silvestre
Residuos	Decreto 741 de 2005 Residuos peligrosos Decreto 981 de 2013 Por la cual se reglamenta la prestación del servicio público de aseo
Regimen Sancionatorio Ambiental	Ley 1333 de 2009 Regimen Sancionatorio Ambiental
Certificación ISO 14001-2015	Certificación ISO 14001-2015

Fuente: Asociación Colombiana de Porcicultores – Fondo Nacional de la porcicultura

La industria porcina genera preocupación sobre el impacto de la disposición final de los desechos de los animales, los cuales pueden generar efectos ambientales negativos en el suelo, agua y aire; A continuación en la tabla se pueden observar las medidas de prevención y de control de los recursos naturales, frente a los posibles efectos ambientales.

⁶⁰ Módulo de innovación y desarrollo diplomado sector porcícola. En línea. Disponible en: <http://es.slideshare.net/jalvarel/modulo-innovacion-y-desarrollo-diplomado-sector-porcicola>

Tabla 3. Medidas de prevención y de control de los recursos naturales

RECURSO	EFFECTO AMBIENTAL	MEDIDAS DE PREVENCIÓN	MEDIDAS DE CONTROL
SUELO	Agotamiento del recurso	Implementar un programa de fertilización	Realizar un análisis de suelo.
	Degradación de la cobertura	Realizar la disposición de residuos sólidos en los sistemas de aseo municipales o departamentales	Registros de los residuos sólidos peligrosos generados
	Erosión del suelo		
	Contaminación del suelo	Realizar el manejo de residuos peligrosos de riesgo biológico (elementos cortopuzantes, residuos contaminados con fluidos corporales) con una empresa autorizada para el manejo de este tipo de residuos	
AGUA	Agotamiento del recurso	Realizar la protección de los cuerpos de aguas mediante la instalación de una franja de protección con capa vegetal	Medición de los consumos de agua
	Contaminación del recurso	Realizar la separación de los cuerpos de aguas lluvias con las aguas residuales.	Visitas de seguimiento y control de parte de la autoridad ambiental
		Instalación de contadores de agua.	
AIRE	Emisión de Gases Efecto Invernadero (GEI)	Aseo y limpieza de las instalaciones. Implementación de barreras vivas.	Realizar control en los tanques de almacenamiento con intervalos de máximo 3 días
	Olores ofensivos	Alimentación de los cerdos con dietas balanceadas. Uso de microorganismos eficientes. Uso de biodigestores.	Mantenimiento del biodigestor

Fuente: Guía Ambiental para sistemas de producción porcícola en el departamento del Meta, Colombia. Septiembre de 2015.

Como medida de manejo ambiental en las granjas porcícolas con el fin de implementar buenas prácticas ambientales así como el cumplimiento normativo ambiental vigente se recomienda la técnica del compostaje, teniendo en cuenta

que la porcinaza es el subproducto de mayor generación en las granjas porcícolas y es de gran importancia un manejo adecuado de este, la mejor forma de aprovecharlo es utilizándolo para la fertilización de suelos, lo cual disminuye enormemente los impactos ambientales.

La resolución ICA 2640 reglamenta las condiciones sanitarias y de inocuidad en la producción primaria de ganado porcino destinado al sacrificio para el consumo humano, en lo referente a la inscripción y evaluación de los predios, las instalaciones y áreas, el plan de saneamiento, la sanidad animal y bioseguridad, la trazabilidad, las buenas prácticas en el uso de medicamentos veterinarios, las buenas prácticas para la alimentación animal, el bienestar animal, el personal y el transporte.

Un aspecto de gran importancia que repercute en la calidad de la carne de cerdo, es el proceso de sacrificio, el cual debe realizarse lo más “humanitariamente” posible, evitándoles hasta donde más se pueda, situaciones de miedo, dolor, ansiedad, hambre y sed. De lo contrario se pueden presentar hemorragias en los músculos, lo cual conlleva a la obtención ya sea de carne pálida, suave y exudativa (que pierde líquido) o Carne oscura, seca y firme. Dentro de las técnicas recomendadas en el proceso de sacrificio se encuentra que cuando los cerdos son conducidos a la manga que va al cajón de aturdimiento, los pasillos deben ser iluminados, teniendo en cuenta que los cerdos no caminan hacia la oscuridad, además, deben ser anchos en un principio y terminar en un embudo con un pasillo curvo donde el animal no ve que se paran otros cerdos y así tienen la sensación de estar regresando a su corral y por lo tanto, se mueven mejor; La última curva debe de desembocar en el cajón de aturdimiento⁶¹. Otro aspecto importante es tener juguetes o distractores que les llamen la atención con el fin de reducir los

⁶¹ Manual de Bienestar Animal para operarios de matanza de rastros de cerdo. En línea. Fecha de publicación: Agosto de 2013. Disponible en: <http://www.anetif.org/files/pages/0000000034/09-bienestar-animal-para-operarios-de-matanza-en-rastros-de-cerdos.pdf>

niveles de estrés. El contar con instalaciones correctamente diseñadas y construidas, considerando el comportamiento y características de los cerdos contribuyen de manera significativa al manejo seguro y tranquilo de los mismos.

Se debe tener en cuenta que en el momento del sacrificio los cerdos deben haber descansado por un periodo de 2 a 4 horas si han recorrido distancias largas y contar con un periodo de ayuno mínimo de 6 horas y máximo de 24 horas; Los cerdos deben estar inconscientes antes de su muerte con el fin de evitarles miedo, dolor y estrés. El animal debe estar inconsciente el tiempo suficiente para que el desangrado ocasione una muerte rápida por falta de oxígeno al cerebro. En la industria porcícola se utilizan dos métodos para lograr la inconsciencia de los cerdos: El aturdimiento eléctrico, el cual consiste en la aplicación de una corriente eléctrica a través del cerebro que provoca la inhabilitación de sus funciones y el aturdimiento a gas el cual consiste en el uso de diversas concentraciones de gas dióxido de carbono en el aire.⁶²

- **Erradicación de la peste porcina clásica (PPC):** Por medio de la ley 623 de 2000 se declara el interés nacional en la erradicación de la PPC.

c. Factores Sociales: Son los que afecta el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).⁶³ A continuación se explican los eventos y tendencias presentes en el entorno social y que pueden influir en el desempeño de la empresa.

- **Mano de Obra:** La porcicultura colombiana genera 135 mil empleos directos en el campo a nivel nacional; Los operarios de las granjas son de origen campesino, los cuales tienen afinidad con los animales y sus conocimientos en el manejo de estos han sido adquirido a través de sus padres. Vale la pena

⁶² *Ibíd.*

⁶³ SERNA GÓMEZ, Op. Cit. P. 150.

recalcar que cerca del 32% de los colombianos habita en el campo.⁶⁴

- **Tasa de desempleo:** En el año 2015 la tasa de desempleo fue de 8,9% en febrero de 2016 fue de 10,0%⁶⁵ mostrando un aumento.
- **Comportamiento de los precios de la carne de cerdo:** El comportamiento de los precios de la carne de cerdo se identifica por presentar ciclos bien definidos; El primer trimestre del año se caracteriza por la disminución de los precios principalmente en los meses de marzo, abril y mayo, consecuencia de las semana santa y la cuaresma, en el segundo trimestre del año inicia su repunte y es al final del año en donde se presentan incrementos, especialmente en el mes de Diciembre alcanzando sus valores máximos, debido a que se genera un aumento de la demanda, gracias a los hábitos de consumo de la temporada navideña y fin de año.
- **Precio pagado por el consumidor:** A través del Monitoreo de Precios de la Carne de Cerdo, que también lleva a cabo el Área Económica de la Asociación Colombiana de Porcicultores, se capturó una variación marginal del precio de la carne de cerdo del mes de diciembre de 2014 al mismo mes de 2015 de 0.9 por ciento al pasar el kilogramo de \$10.132 a \$10.223 a nivel nacional. Sin embargo, al comparar los precios promedios de ambos años se encuentra que en el primero estuvo en \$9.882 mientras que en el segundo fue de \$10.101, lo cual arroja un incremento porcentual de 2.2 por ciento. El precio al consumidor no retrocedió como sí lo hizo el precio pagado al porcicultor. El sector cumplió con la tarea de seguir ofreciendo una mayor oferta de producto y le siguió apostando a la seguridad alimentaria del país. Sin embargo, el menor precio

⁶⁴ ¿UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Quiénes son los campesinos colombianos hoy? En línea. Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/campesinos-colombianos/>

⁶⁵ El Universal. El desempleo en el mes de febrero fue del 10 según el Dane. En Línea. Citado en Marzo 31 de 2016. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.co/economica/el-desempleo-en-el-mes-de-febrero-fue-del-10-segun-el-dane-222712>.

percibido por los productores se quedó a lo largo de la cadena de comercialización y no se transfirió al consumidor. Lastimosamente a pesar de la coyuntura de precios bajos pagados al porcicultor, el consumidor de carne de cerdo en ningún instante se vio favorecido, y por al contrario contrasta que el precio con el cual compró terminó incrementándose.⁶⁶ Resulta factible que el precio al consumidor de la carne de cerdo tienda al alza, toda vez que se espera que la oferta de res no responda positivamente dada las difíciles condiciones climáticas derivadas del Fenómeno de El Niño.⁶⁷

- **Tendencia de consumo de alimentos saludables y nutritivos:** La sociedad cada vez es más consciente de los alimentos que consumen, las tendencias a la obesidad y los problemas cardiovasculares hace que exijan alimentos saludables y nutritivos. En un comparativo, realizados entre las tres proteínas de consumo animal de mayor consumo, la carne de cerdo se vislumbra como la mejor opción al obtener los índices más bajos de grasa y colesterol. Según María Angels Oliver, doctora en veterinaria de la universidad Autónoma de Barcelona y coordinadora del programa de calidad de la carne de cerdo del Gobierno de Cataluña en España, la carne de cerdo tiene una grasa totalmente saludable.⁶⁸ La tendencia social va dirigida a productos bajos en grasa, existen casas genéticas que han desarrollado líneas genéticas apostando por una carne de cerdo baja en grasas, ofreciendo así un valor añadido para que los productores puedan actuar de forma competitiva en el mercado. Además está el anuncio hecho por la Organización Mundial de la Salud, OMS, en el que indicaba que el consumo de carnes rojas había sido clasificado como Grupo 2A, es decir, probablemente cancerígena para los seres humanos; Dicha clasificación se basó en evidencia limitada, lo que significa que una asociación

⁶⁶ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PORCICULTORES. Expectativas 2016 del sector porcícola. En línea. Citado en Abril 01 de 2016. Disponible en: <http://asoporcicultores.co/porcicultores/images/Perspectivas-2016.pdf>.

⁶⁷ Ibíd.

⁶⁸ LEÓN. Jorge. La carne de cerdo y la tendencia light: Amenaza u oportunidad? Porcicultura Colombiana. Ed. 195 Noviembre-Diciembre 2014. Pág. 30

positiva se ha observado entre la exposición del agente y el cáncer, pero que no se pueden descartar otras explicaciones para las observaciones (denominado técnicamente sesgo o confusión)⁶⁹ en otras palabras comer carne roja aún no se ha establecido como una causa de cáncer, por otro lado la carne procesada fue clasificada como Grupo 1, categoría que se utiliza cuando hay suficiente evidencia de carcinogenicidad en humanos; Según Carlos Maya, Presidente Ejecutivo de la Asociación Colombiana de porcicultores “El impacto de este anuncio de la OMS no fue más que una gran alarma mediática. No hubo frenazo alguno a las ventas de embutidos o carnes y no desapareció la proteína animal de las comidas de los colombianos. La OMS salió a aclarar que no estaba recomendando eliminar el consumo de carnes de la dieta de la gente, sino moderar el consumo de procesados cárnicos, lo cual había ya recomendado hace 13 años. En general es claro que el golpe inmediato al sector cárnico no ha sido significativo”.⁷⁰ Todo lo anterior indica que la tendencia del consumidor va dirigida hacia la vida saludable por lo cual los productores deben trabajar en la obtención de productos inocuos y de calidad.

Tabla 4. Tabla de composición de Alimentos Colombianos 2005

	Lomo de cerdo al horno	Pechuga de pollo sin piel asada al horno	Lomo de res cocido
Grasa	3,2 g	3,6 g	9,9 g
Caloría s	169 Kcal	165 Kcal	216 Kcal
Colesterol	42 mg	85 mg	86 mg
PROPORCIÓN DE 100 g			

Fuente: (1) Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Tabla de composición de Alimentos Colombianos, 2005. (2) Quintero SD, Escobar ELM, Tabla de composición de alimentos, Centro de atención nutricional, 2ª edición, Medellín 2001.

⁶⁹ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Carcinogenicidad del consumo de carne roja y de la carne procesada . En línea. Citado en: Octubre 08 de 2016. Disponible en: <http://www.who.int/features/qa/cancer-red-meat/es/>

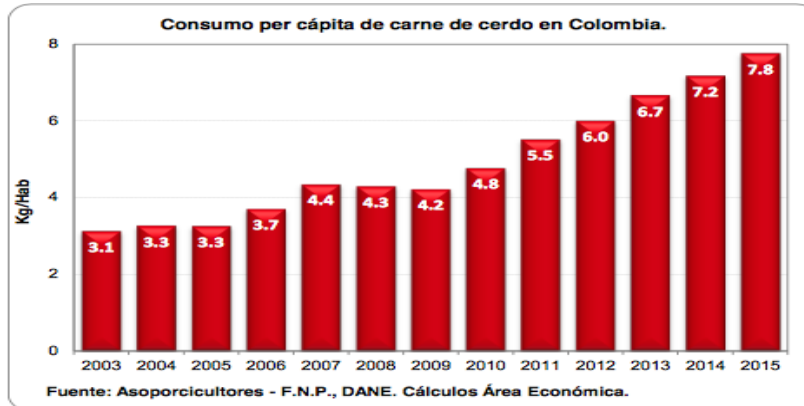
⁷⁰ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PORCICULTORES. Después del Tsunami mediático de la OMS. En línea. Citado en: Octubre 08 de 2016. Disponible en: <http://www.porcicol.org.co/porcicultores/images/porcicultores/revistas/205.pdf>

- **Mitos acerca de la carne de cerdo:** A pesar de las campañas que han adelantado los productores de carne de cerdo del país a través de la Asociación Colombiana de Porcicultores para generar confianza en el consumo de la carne de cerdo, existen aún mitos que desestimulan el consumo, el más conocido es el del parasito *Cisticerco* que llega al cerebro de los humanos una vez han ingerido la carne del animal, se debe recalcar que este parasito no se encuentra presente en las granjas organizadas. Según María Angels Oliver, doctora en veterinaria de la Universidad Autónoma de Barcelona y coordinadora del programa de calidad de la carne de cerdo del gobierno de Cataluña en España, este producto tiene la seguridad alimentaria garantizada en todo el proceso. Es claro que “Los productores están preparados con inocuidad, control, oferta, sacrificio y tienen buena generación de carne”.⁷¹
- **Consumo de Carne de cerdo:** El primer dato de cierre del beneficio formal de cerdos en el 2015, es decir, aquel que contribuye con la Cuota de Fomento Porcícola y que es suministrado por el Sistema Nacional de Recaudo del Fondo Nacional de la Porcicultura, da cuenta de tres millones 602 mil 200 cabezas (cb) y ello representa un 11.6 por ciento de crecimiento con respecto al registro contabilizado del 2014 (3.228.398 cb). El consumo de carne de cerdo siguió elevándose. Se estima un consumo aparente (producción + importaciones) alrededor de las 375 mil toneladas de las cuales el 85 por ciento lo aportó la producción nacional. Asimismo, en términos per cápita, la ingesta de carne de cerdo en promedio por habitante se encuentra en los 7.8 kilogramos y con respecto al 2014, representa aproximadamente 600 gramos adicionales.⁷²

⁷¹ *Ibíd.*

⁷² ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PORCICULTORES. Expectativas 2016 del sector porcícola. En línea. Citado en Abril 01 de 2016. Disponible en: línea.
<http://asoporcicultores.co/porcicultores/images/Perspectivas-2016.pdf>.

Figura 3. Consumo per cápita de carne de cerdo en Colombia



Fuente: Asoporcicultores – F.N.P., DANE. Cálculos Área Económica

d. Factores Tecnológicos: Son los relacionados con el desarrollo de las maquinas, herramientas, los procesos, los materiales.

- **Herramientas utilizadas para la producción:** La industria porcícola cuenta con herramientas disponibles en el mercado para la producción, como medio para optimizar el tiempo y aumentar los rendimientos, dentro de los cuales se encuentran: los comederos automáticos los cuales son recomendables para alimentar cerdos a libre voluntad en los periodos después del destete, en las diferentes etapas de alimentación del animal según su peso (preinico, inicio, levante, ceba, finalizador) y en cerdas lactantes. Este tipo de comederos permite el ahorro de mano de obra, además evita el desperdicio y mantiene en buen estado el alimento. Es necesario revisar y regular la salida del alimento para evitar que se atasque o se desperdicie; además es importante vaciarlo completamente y limpiarlos con cierta frecuencia para eliminar los residuos y evitar que se acumule alimento descompuesto.⁷³ La utilización de pisos

⁷³ PADILLA PÉREZ, Manuel. Manual de porcicultura. Ministerio de Agricultura y Ganadería. Programa Nacional de Cerdos. Sistema Unificado de Información Institucional. Fundación para el fomento y promoción de la investigación y transferencia de tecnología agropecuaria en Costa Rica. 2007. En línea. Disponible en: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00111.pdf>

plásticos o slats plásticos los cuales poseen diversas ventajas para el productor, permitiéndole obtener mayor rendimiento de producción, teniendo en cuenta que presentan alta durabilidad e higiene, garantizando excelentes resultados de producción y rendimientos pues disminuye la mortalidad ya que evita el contacto directo con el piso, no permitiendo el cambio de temperaturas en el cuerpo de las crías, se mantienen limpios y secos. Asimismo le permiten al granjero un sencillo manejo de las instalaciones de producción ya que estos pisos se caracterizan por ser: de fácil instalación, manejo, limpieza y desinfección.⁷⁴

La Inmunocastración, la cual se realiza con la aplicación de Improvac, vacuna que se utiliza en cerdos machos enteros para el control del olor. Es una alternativa amigable en pro del bienestar en los animales al sustituir la castración quirúrgica. Estimula el sistema inmunitario del cerdo para producir anticuerpos específicos frente al GnRF. Esto inhibe temporalmente la función testicular y por tanto detiene la producción y acumulación de los componentes responsables del olor sexual.⁷⁵ La inseminación artificial la cual consiste en la deposición de semen, por medio de instrumentos adecuados y en el momento oportuno, en el lugar más óptimo del aparato genital femenino. El semen utilizado, es diluido antes de ser depositado en la hembra, con el fin de poderlo extender para su utilización en un mayor número de reproductoras.⁷⁶

- **Desarrollo genético:** Las principales características relacionadas con la canal del cerdo tienen una alta heredabilidad, como el porcentaje de músculo, el contenido de grasa, el rendimiento en canal etc., por lo que la genética es fundamental; además de que hoy en día para que un productor sea competitivo,

⁷⁴ Uso pisos polipropileno plástico. En línea. Disponible en: <http://www.engormix.com/MA-porcicultura/manejo/foros/uso-pisos-polipropileno-plasticos-t15023/124-p0.htm>

⁷⁵ Vacuna inmunocastradora para el control del olor sexual del cerdo. En línea. Disponible en: <https://ar.zoetis.com/products/porcinos/improvac.aspx>

⁷⁶ *Ibíd.*

la granja debe tener buenos índices productivos, reflejado principalmente, en una alta producción de cerdos por cerda por año a mercado (más de 20 cerdos), índice en el que también hay diferencias importantes de acuerdo a la calidad genética del pie de cría. Estas diferencias que hay en calidad de la canal y en productividad de las cerdas, según sea su genética, indica que es muy importante que el productor ponga atención tanto a la escogencia de la genética de su pie de cría como a la forma de utilizarlo para sacar el mayor provecho. Tanto las razas clásicas como las líneas híbridas en términos generales se caracterizan por ser prolíferas y producir canales de buena calidad, sin embargo, las línea híbridas por ser más altas en productividad y producción de carne más magra, son más exigentes en manejo, sanidad y nutrición, aspectos que hay que tener en cuenta si se va a trabajar con ellas.⁷⁷

- **Software especializado:** En el mercado existen varios softwares para la gestión porcina, que permiten el seguimiento de la producción. Brindando la información necesarias para la toma de decisiones.

e. Factores Competitivos: Son los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.⁷⁸

- **Modelo Asociativo:** En el sector porcícola colombiano se han desarrollado diferentes modelos asociativos que han permitido a los poricultores mejorar la productividad de su negocio al obtener reducción de costos, mayor poder de negociación, acceso a nuevos mercados, incremento de su productividad, desarrollo de economías a escala y mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores. Logrando mejorar la competitividad.⁷⁹ Un ejemplo claro es la Asociación de Porcicultores de Antioquia (APA).

⁷⁷ *Ibíd.*

⁷⁸ SERNA GÓMEZ, Op. Cit. P. 150.

⁷⁹ Equipo de redacción de porcicultura colombiana. Asociarse si paga. Pág.09 En: Porcicultura colombiana. Ed.196 Diciembre - Enero, 2014.

- **Ingreso ilegal de animales. Contrabando:** El ingreso ilegal de animales afecta la economía del sector y el estatus sanitario; de acuerdo con Jorge Enrique Ortiz, jefe de Control Regional del Área de Erradicación de Peste Porcina Clásica de Asoporcicultores, al país ingresan cada mes entre 6.000 y 7.000 cerdos de manera ilegal desde Venezuela.⁸⁰ El ingreso ilegal de animales de las zonas fronterizas es adjudicado como la posible causa del brote de Peste porcina clásica (PPC) presentado en el municipio de Rionegro – Santander en Septiembre de 2015, lo cual obligo a los productores a vacunar nuevamente después de dos años (en el año 2013 se suspendió la vacunación) de haber sido declarada zona libre de la enfermedad, la vacunación impide la movilización de animales hacia zona libres de PPC, lo cual afecta las ventas a estos mercados.
- **Precio pagado al poricultor:** El precio del cerdo se caracteriza por tener un comportamiento cíclico, se determina dependiendo de la temporada del año, presentándose incrementos a partir del mes de Julio hasta enero y disminuciones en el mes de febrero. Lo que se debe principalmente a la tendencia de consumo. El precio más alto de la carne de cerdo es a fin de año puesto que el consumo aumenta gracias a las festividades navideñas. La racha de excelentes precios en los años anteriores, sobre todo los del 2014, cuando transitaron siempre por encima de los \$5.000 por kilogramo en pie, lo que dio lugar a que se dieran incentivos para elevar la producción. Incluso agentes que no tenían la vocación (“porcicultores golondrinas”) terminaron involucrándose en la actividad con la expectativa de tener una fuente alternativa para incrementar sus ingresos. La mayor oferta de animales terminó siendo la razón principal en el deterioro de las cotizaciones del cerdo en pie. Las proyecciones puntuales se inclinan por un precio promedio a lo largo del año de \$4.526/Kg, que de

⁸⁰ Contexto Ganadero. Asoporcicultores piden mayor control en fronteras y granjas. En línea. Disponible en: <http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/asoporcicultores-pide-mayor-control-en-fronteras-y-granjas>.

materializarse equivaldría a un incremento marginal del 0.9 por ciento respecto al precio promedio del año 2015 (\$4.488/Kg). No obstante, el precio tendría a disminuir en la primera mitad del año, tocando un mínimo de \$4.232/Kg.⁸¹ Ante los bajos precios pagados al poricultor que se registraron en buena parte del 2015 y su lenta recuperación durante el segundo semestre, más de un productor (tanto de tradición como “productor golondrina”) ha considerado su retiro de la actividad, lo cual implicaría una menor oferta futura de cerdos.⁸²

f. Factores geográficos: Son los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima entre otros.

- **Ubicación:** Se recomienda construir las instalaciones en un terreno alto, bien drenado, protegido de los fuertes vientos y con facilidad de acceso durante todo el año.⁸³
- **Agua:** En el desarrollo de la explotación porcícola, se requiere la concesión para obtener el derecho de aprovechamiento de las aguas. Las concesiones de agua, se rigen por lo dispuesto en el decreto 1076 de 2015.
- **Clima:** Se debe tomar en cuenta la orientación de los vientos para evitar problemas de malos olores a los vecinos. En climas cálidos tropicales las instalaciones deben proveer un ambiente fresco y permitir una máxima aireación por lo cual las construcciones son más sencillas y menos costosas que en climas fríos, en donde los cerdos, principalmente los lechones necesitan mayor protección.⁸⁴

⁸¹ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PORCICULTORES. Expectativas 2016 del sector porcícola. En línea. Citado en Abril 01 de 2016. Disponible en: línea.

<http://asoporcicultores.co/porcicultores/images/Perspectivas-2016.pdf>.

⁸² *Ibíd.*

⁸³ PADILLA PÉREZ. Op. Cit.

⁸⁴ *Ibíd.*

5.1.1.1 Análisis Competitivo de la industria: El análisis competitivo de la industria consiste en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su influencia en la empresa. Según el método Porter se desglosan en 10 factores claves, tasa de crecimiento potencial, amenazas de entrada, intensidad de la rivalidad, presión de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, refinamiento tecnológico de la industria, Innovación, capacidad directiva y presencia pública.

- **Tasa de crecimiento potencial:** La producción nacional creció en el 2015 14,4% frente al año 2014, lo que significa un incremento significativo y que en el agro muy pocos sectores cuentan una historia parecida. En segundo lugar, el consumo llegó a los 8 kilos per cápita al año, o sea que se duplicó los últimos 6 años, pues en el 2009 estuvo en 4,2 kilogramos, lo que habla de lo fuerte que crece la industria en el mercado.⁸⁵ Lo anterior brinda una gran oportunidad para las empresas porcícolas en términos de crecimiento.
- **Amenazas de entrada:** El mercado presenta una tasa de crecimiento potencial, lo cual ofrece grandes oportunidades de ingreso al mercado de nuevos productores, sin embargo la situación actual en cuanto a los requerimientos de capital inicial disminuye la probabilidad de la entrada de nuevos competidores, además de que los costos de producción son elevados por lo cual para poder llegar a competir los nuevos inversionistas tendría que pensar en manejar economías a escala.
- **Intensidad de la rivalidad:** Dentro de las empresas más competitivas del país, las cuales sobresalen por sus óptimos procesos productivos se encuentran: Cerdos del Valle (Cervalle), Granjas Paraíso, Inversiones la pradera, Cercafé,

⁸⁵ La porcicultura en Colombia creció 14,4% en 2015. En línea. Disponible en: <http://www.diariodelhuila.com/economia/la-porcicultura-en-colombia-crecio-144-en-2015-cdgint20160307082234176>

Grupo Aliar (La fazenda), Granja porcícola líder, Granja San Isidro, y Granja Villanora; Vale la pena recalcar que las empresas antes mencionadas se encuentran ubicadas en el Valle del Cauca, Antioquia, Risaralda y Meta. La producción del cerdo en pie de las anteriores empresas se enfoca en atender a sus mercados cercanos, solo en un menor porcentaje llegan a zonas diferentes a las de sus regiones, por lo cual no se evidencia un riesgo alto para la empresas porcícolas santandereanas. Por otra parte no se muestra una alta rivalidad empresarial en la región santandereana, lo que se debe en gran parte a las diferencias de tamaños, habilidades y experiencia. Sin embargo se debe tener en cuenta que el ingreso masivo de cerdos provenientes de otras regiones podría impactar enormemente el precio, llevándolo a la baja, al haber una sobreoferta del producto.

- **Presión de Productos sustitutos:** Los principales bienes sustitutos de la carne de cerdo son principalmente la carne de res, de pollo y pescado. El consumo anual de carne de pollo de cada colombiano está en un promedio de 30 kilos, El presidente de la Federación Nacional de Avicultores, Fenavi, Andrés Valencia, asegura que la carne de pollo es la que registra mayor demanda en Colombia. El consumo per cápita de carne de res en el país en 2014 fue de 19,5 kilos y el de carne de cerdo de 7,8 kilos.⁸⁶ La oferta interna de ganado bovino se estancó. Las estadísticas de la Encuesta de Sacrificio de Ganado (Esag) del Dane dan cuenta de una reducción en términos de cabezas durante los primeros 11 meses de 0.4 por ciento, totalizando tres millones 576 mil 361 unidades, con un marginal incremento de 0.3 por ciento en términos de volumen, alcanzando las 765 mil toneladas. Al encontrarse estancada la oferta de ganado bovino, se vislumbra la posibilidad de cubrimiento de la oferta de dicho producto con carne de cerdo.

⁸⁶ El Heraldó. Mouthón Mejía. Lupe. Carne de Pollo la que más se come en el país. En línea. Disponible en: <http://www.elheraldo.co/economia/carne-de-pollo-la-que-mas-se-come-en-el-pais-205328>

- **Poder de negociación de los compradores - clientes:** El precio del producto lo rige el mercado por lo cual a pesar de que el comprador negocia el precio de venta basado en las características del animal no puede bajar demasiado el precio ni poner las condiciones de venta. En este mercado se podría decir que el poder de negociación entre compradores y vendedores es parejo.
- **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de las empresas proveedoras de alimentos balanceados para cerdos es muy fuerte, lo cual se debe en gran medida a que la competencia directa de estas empresas es baja.
- **Refinamiento tecnológico de la industria:** La industria porcícola cuenta con un gran número de recursos en pro de la tecnificación, sin embargo a causa de los costos, la gran mayoría de porcicultores no los han adoptado.
- **Innovación:** La innovación se refiere al proceso de cambio, es crear valor a través de la transformación de ideas y conocimientos en nuevos bienes o servicios, procesos, métodos de comercialización o métodos organizacionales.⁸⁷ La tasa de innovación en los productores de carne de cerdo es muy baja, por lo cual si la empresa Agropork Ltda., se enfoca en la creación de valor a través de nuevas ideas y si cuenta con la capacidad de llevarlas a cabo, podría lograr diferenciarse de sus competidores, estableciendo una ventaja competitiva.
- **Capacidad directiva:** El sector porcícola colombiano se caracteriza por ser un sector informal, en donde la dirección de las granjas es ejercida por personas sin capacitación empresarial; En una menor proporción el sector cuenta con empresas formalizadas, las cuales poseen directivos altamente calificados.

⁸⁷ Diagnostico producción porcícola en el municipio de la argentina. En línea. Disponible en: http://es.slideshare.net/Stebandido/diagnostico-produccion-porcicola-en-el-municipio-de-la-argentina?next_slideshow=1

- **Presencia pública (poder):** No se evidencia ninguna empresa porcícola que en la actualidad posea poder de intervención en relación con el gobierno o gremios agropecuarios; Dichas intervenciones se realizan a través de la asociación colombiana de porcicultores.

5.1.1.2 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM): La metodología del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa.

Tabla 5. Matriz POAM de Agropork Ltda.

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
Importaciones productos y subproductos del cerdo					x		x		
Pago de aranceles a los insumos necesarios para la producción				x			x		
TRM				x			x		
Inflación					x			x	
Comportamiento de los precios de los alimentos balanceados				x			x		
POLITICOS									
Gremio Representativo			x						x
Extorsión						X		x	
Desescalamiento del conflicto armado interno en Colombia			x						x
Negociaciones de paz			x						x
Tratados de Libre Comercio					x		x		
Organizaciones de apoyo técnico		x						x	
IVA descontable		x						x	
Incentivo a la capitalización rural		x						x	
Reforma tributaria						X			x
Cuota de fomento porcícola			x						x
Medidas Sanitarias y ambientales					x			x	
Erradicación de la PPC			x						x

SOCIALES									
Mano de Obra		x							x
Tasa de desempleo					x			x	
Comportamiento de los precios de la carne de cerdo			x						x
Precio pagado por el consumidor			x						x
Tendencia de consumo alimentos saludables y nutritivos	X						x		
Mitos acerca de la carne de cerdo						X			x
Consumo de Carne de cerdo	X						x		
TECNOLÓGICOS									
Herramientas Utilizadas para la producción	X						x		
Desarrollo genético	X						x		
Software Especializado		x						x	
COMPETITIVOS									
Modelos Asociativos	X						x		
Ingreso ilegal de animales. Contrabando					x			x	
Precio pagado al porcicultor por Kg				x			x		
Tasa de crecimiento potencial	X						x		
Amenazas de entrada						X		x	
Intensidad de la rivalidad					x			x	
Presión de productos sustitutos						X			x
Poder de negociación de los compradores-Clientes						X			X
Poder de negociación de los proveedores				x			x		
Innovación	X						x		
GEOGRÁFICOS									
Ubicación		x						x	
Agua			x						x
Clima		x						x	

A: Alto; M: Medio; B: Bajo.

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2 Análisis Interno Agropork Ltda. El análisis interno consiste en evaluar la situación actual de la empresa; para llevar a cabo el análisis se empleó la herramienta PCI, la cual permitió determinar las fortalezas (para aprovecharlas) y debilidades (para corregirlas) de la organización con el fin de alcanzar sus objetivos.

5.1.2.1 Categorías analizadas

a. Capacidad directiva: Agropork Ltda. es percibida por parte de los clientes y la competencia regional como una de las principales empresas porcícolas de la región gracias a su trayectoria. El gerente general de la empresa cuenta con amplios conocimientos tanto del sector porcícola como administrativos; Desde que asumió el liderazgo de la empresa se ha preocupado por formalizar la actividad, implementó la utilización de formatos para el control de la operación, logrando mejorar los controles financieros, de ventas, inventarios y gastos. Sin embargo la empresa no cuenta con una metodología para realizar la planeación estratégica, no se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional, la empresa no tiene una visión, misión, estrategias, objetivos ni planes de acción definidos y divulgados, los empleados no tienen definidos sus objetivos individuales e institucionales ni cuenta con un sistema de motivación y de evaluación del desempeño impidiendo tomar medidas correctivas respecto a desempeños bajos.

b. Capacidad Competitiva: Agropork Ltda. En comparación con sus competidores directos logra diferenciarse por ofrecer productos de buena **calidad**, lo que se traduce en carne con un contenido bajo de grasa y alto porcentaje de carne magra evidenciándose en el rendimiento en canal, vale la pena recalcar que la empresa cuenta con parámetros higiénicos y controles de sanidad lo cual influye en el grado de satisfacción del cliente al generar confianza; Sin embargo la empresa debe seguir trabajando en pro de las cuatro variables de calidad:

Producir carnes con marmóreo*, el color de la carne, las pérdidas o mermas de la canal y el PH en el rango permisible. En lo referente a la **Satisfacción y lealtad del Cliente** la empresa ha desarrollado relaciones a largo plazo con sus clientes lo que evidencia un alto grado de satisfacción por parte de ellos, sin embargo el cliente es muy susceptible al precio, Vale anotar que la empresa se encuentra orientada al producto a pesar de que se reconoce que el cliente es la fuente de ingresos de la empresa no se está atento a sus demandas. Respecto a la **Participación del mercado** se encuentra que en Santander el beneficio porcino en el año 2014 registró 16.520 Cabezas⁸⁸ de las cuales la empresa aportó 2.960 cabezas, representando aproximadamente el 18%. El mercado objetivo de la empresa son los intermediarios, colocadores y despostadores. Los **costos de producción** para porcicultura para explotaciones de ciclo completo estarían moviéndose entre los \$4.300 y \$5.050 por kilogramo, dependiendo del nivel promedio que tendrá la TRM.⁸⁹ La situación puede tornarse más complicada en la medida que la TRM se incremente. Precisamente, con una tasa de cambio promedia de \$3.400, el costo unitario se estaría trasladando a \$ 4.733/Kg, colocando en serios aprietos a los porcicultores.⁹⁰De acuerdo con lo anterior el margen de ganancia para el porcicultor estará comprometido. Los estimativos arrojan perdidas en la mayoría de escenarios. Solo con un precio de venta promedio por encima de \$4.800/Kg, se lograría salvar costos, toda vez el valor de la divisa no se desborde de \$3.450. Al comparar los costos de producción del sector con los de la empresa, identificamos una fortaleza, puesto que los costos de producción en las granjas son inferiores. Lo relacionado con **Inversión en Investigación y Desarrollo** se encuentra que la empresa ha realizado inversiones

* La grasa de marmóreo es la que aparece dentro del músculo, influye como lubricante durante la masticación. Durante la cocción la grasa de marmóreo sufre una distribución uniforme a través del músculo, y actúa como una barrera evitando la pérdida de humedad. El marmóreo influencia la aceptabilidad de la carne por el consumidor, especialmente por sus efectos positivos en la jugosidad y sabor. La carne que no posee marmóreo es seca y carente de sabor.

⁸⁸ Asociación Colombiana de porcicultores. Informe de gestión 2014. En línea. Disponible en: <http://asoporcicultores.co/porcicultores/images/porcicultores/quees/Informe2014.pdf>

⁸⁹ Perspectivas 2016. En línea. Disponible en: <http://asoporcicultores.co/porcicultores/images/Perspectivas-2016.pdf>

⁹⁰ Ibid.

en pro del mejoramiento genético en busca de una mejora de la rentabilidad, esperando obtener animales con genética superior de alta sanidad que reduzcan los tiempos de producción al contar con mayor velocidad de crecimiento. Por otro lado la empresa no realiza inversiones en busca del desarrollo de nuevos productos.

c. Capacidad Financiera: La organización posee la capacidad para cumplir con las obligaciones en el corto plazo. La gran mayoría de las ventas se realizan al contado en efectivo o consignación en cuenta bancaria, a algunos clientes se les concede plazo máximo de 8 días; La rotación de cartera a tan corto plazo hace que la operación sea muy eficiente. La empresa se financia a través de los socios y proveedores. Las empresas de alimento concentrado conceden un cupo de crédito que para el caso de la empresa corresponde al valor del alimento semanal con un plazo de 30 días. Al comparar los dos últimos años se observa que la utilidad del año inmediatamente anterior presentó una disminución del 1.43%, debido principalmente a la baja en los precios de la carne de cerdo en pie y al aumento del precio en el alimento concentrado, producto del incremento del dólar.

d. Capacidad Tecnológica: La empresa posee granjas apropiadas para la explotación sin embargo cuentan con un nivel bajo de tecnología lo cual disminuye la efectividad en los procesos, la empresa es consciente de la situación por lo cual tiene el propósito de ir subsanando esta situación a través de inversiones escalonadas logrando obtener granjas tecnificadas. La asistencia técnica es llevada a cabo por una veterinaria y zootecnista quien a su vez capacita a los operarios de las granjas en las actividades del proceso productivo. La intensidad de la mano de obra en el producto es baja sin embargo es fundamental pues la productividad depende del control de la alimentación, manejo productivo y sanitario que ejercen los empleados.

e. Capacidad del talento humano: En la empresa se puede identificar tres niveles del talento humano: Alto, intermedio y operario. En el nivel alto se ubican los líderes de la organización los cuales poseen nivel universitario a nivel de especialización y maestría. El nivel intermedio corresponde al personal con estudios técnicos, los cuales sirven de apoyo a la gerencia y los operarios quienes son personas de origen campesino con educación elemental, pero con alta experiencia técnica. La empresa promueve la capacitación continua del nivel gerencial como parte esencial del mejoramiento por lo cual se vincula a los empleados a las diferentes conferencias, seminarios y congresos del sector. Los empleados cuentan con estabilidad laboral, los salarios están por encima de la media del sector y cuentan con las prestaciones de ley, existe poca rotación de personal. La empresa no cuenta con mecanismos para establecer el índice de desempeño de los empleados ni con programas de motivación. No se evidencia que los empleados posean sentido de pertenencia hacia la empresa.

5.1.2.2 Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI): La metodología PCI permite el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa en cada una de las categorías.

Tabla 6. Matriz PCI de Agropork Ltda.

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
DIRECTIVA									
Imagen corporativa		X						X	
Uso de planes estratégicos. Análisis Estratégico				X			X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
Comunicación y control gerencial		X					X		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante					X				
Agresividad para enfrentar la competencia					X			X	
Sistemas de control		X					X		

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Sistemas de toma de decisiones				X			X		
Evaluación de gestión				X			X		
COMPETITIVA									
Calidad		X					X		
Satisfacción del Cliente		X					X		
Lealtad del Cliente			X					X	
Participación del mercado					X			X	
Costos de Producción					X		X		
Inversión en I&D					X		X		
Genética Animal		X					X		
FINANCIERA									
Capacidad para cubrir obligaciones en el corto plazo	X						X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X						X	
Utilidad				X			X		
Estabilidad de costos				X			X		
TECNOLÓGICA									
Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
Nivel de tecnología utilizado en la producción						X	X		
Eficiencia de la producción						X	X		
Intensidad de mano de obra en el producto		X						X	
TALENTO HUMANO									
Nivel académico del talento		X						X	
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad	X							X	
Rotación	X						X		
Pertenencia				X			X		
Motivación				X			X		
Nivel de remuneración		X						X	
Índice de desempeño					X		X		

A: Alto; M: Medio; B: Bajo.

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.3 Análisis de vulnerabilidad. El análisis de vulnerabilidad le brinda la oportunidad a la empresa de identificar los puntales de los cuales depende su supervivencia, las posibles amenazas y evaluar las consecuencias inherentes a estas amenazas, así como determinar el impacto y la capacidad de reacción de la organización, determinado el grado de vulnerabilidad (I = Indefensa, II = En peligro, III = Preparada, IV = Vulnerable). Este análisis permite la formulación de las estrategias.

El análisis de vulnerabilidad es un trabajo realizado por los directivos de las empresas el cual consta de seis etapas:

a. Identificación de puntales: El grupo directivo identifica los elementos de soporte de los cuales depende la supervivencia de la empresa.

b. Traducir los puntales en amenaza para el negocio: El grupo directivo se imagina lo peor que le puede suceder a la empresa. Esta conversión de puntales en amenazas, es realizada según el criterio del grupo directivo.

c. Evaluación de las consecuencias: El grupo directivo analiza las consecuencias que podría acarrear a la empresa la ocurrencia de la amenaza.

d. Valorizar el impacto: El grupo directivo valora y califica el impacto de las consecuencias en una escala de 0 a 10, en donde 0 es ausencia de impacto en la empresa y 10 denota altas consecuencias negativas. Vale la pena recalcar que la calificación es subjetiva y se basa en el criterio del grupo directivo.

e. Probabilidades de ocurrencia: Se estima la probabilidad de que una amenaza se convierta en realidad, utilizando un puntaje entre 0 y 1, en donde 0 es poco probable y 1 es muy probable.

f. Capacidad de reacción: El equipo directivo analiza la capacidad de reacción de la empresa, se califica entre 0 y 10 en donde 0 es ninguna capacidad de reacción y 10 es capacidad total de reacción.

Para hallar el grado de vulnerabilidad, se multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza y se ubica el valor en el eje vertical, teniendo en cuenta el eje horizontal el cual corresponde a la capacidad de reacción de la empresa. (Tabla 7. Cuadrantes de Vulnerabilidad).

Tabla 7. Cuadrantes de Vulnerabilidad.

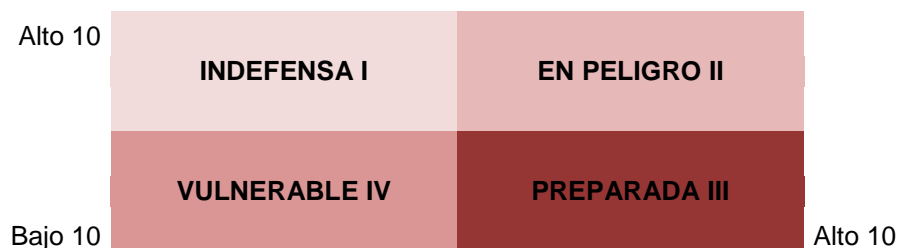


Tabla 8. Diagrama de vulnerabilidad de Agropork Ltda.

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			0 – 10	0 - 1	0 – 10	
1. Capacidad Financiera	Incapacidad en el cubrimiento de los costos y los gastos asociados en el desarrollo de la actividad de la empresa	Disminución de la producción y la eficiencia en las granjas. Despido del personal	9	0,7	7	II
2. Disminución de Costos	Costos superiores a los ingresos	Perdida de utilidades	9	0,8	4	I
3. Eficiencia en la producción	Aumento de los costos de producción	Disminución de la utilidad	7	0,8	6	II
4. Producto de calidad	Perdida de ventas/Disminución del precio de venta	Disminución de los ingresos	8	0,4	6	III

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			0 – 10	0 - 1	0 – 10	
5. Talento Humano motivado	Disminución del desempeño	No cumplimiento de los resultados deseados	7	0,5	6	III

Fuente: Elaboración propia.

5.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE AGROPORK LTDA.

5.2.1 Principios Corporativos de Agropork Ltda. Las organizaciones deben definir con claridad los principios, los cuales guiarán y determinarán las acciones que la empresa debe ejecutar con el fin de alcanzar sus objetivos y de esta forma lograr el éxito. Dentro de este contexto, la actividad de Agropork Ltda. Se soportará en los siguientes principios:

- **Respeto por las personas.** Trato adecuado de los grupos de interés de la organización así como el reconocimiento de sus derechos y deberes.
- **Trabajo en Equipo.** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de la empresa buscamos el logro de los objetivos organizacionales.
- **La calidad.** La calidad es la prioridad, es un factor crítico para el éxito por lo cual es compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la organización, se debe asegurar la calidad en los insumos, procesos y productos.
- **Rentabilidad.** La rentabilidad proporciona los recursos necesarios para la permanencia y el crecimiento de la empresa, permitiendo el cumplimiento de las

obligaciones y responsabilidades con el estado, trabajadores, proveedores, clientes y accionistas.

- **Compromiso con el cliente.** Agropork Ltda. orientará su acción hacia el cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- **Bienestar animal.** Instruir a los empleados acerca del cuidado adecuado de los animales; proporcionar insumos, instalaciones y equipos adecuados para satisfacer las necesidades del animal, inculcar el trato amable hacia ellos, evitar cualquier tipo de maltrato.
- **Producir alimentos seguros.** La bioseguridad en las granjas, así como los tratamientos preventivos y de enfermedades de forma responsable, asegurará una producción sana.
- **Compromiso con el Medio Ambiente:** Agropork Ltda. Continuará firme con la implementación de medidas de manejo ambiental para el aprovechamiento de los subproductos del cerdo, con el fin de disminuir los riesgos ambientales.

5.2.2 Misión Agropork Ltda. En Agropork Ltda., producimos carne de cerdo extra, manteniendo un alto compromiso con el bienestar animal, brindado un producto saludable a los comercializadores de la región santandereana, con una adecuada retribución para nuestros accionistas y colaboradores.

5.2.3 Visión Agropork Ltda. Agropork Ltda. Para el 2019 será reconocida por ofrecer productos cárnicos de la más alta calidad, asegurando el aumento de su participación en el mercado regional. Mejorará los niveles de productividad y rentabilidad al maximizar la eficiencia en costos a través de la transferencia de tecnología en la producción; contará con un recurso humano participativo, motivado y comprometido en alcanzar los objetivos de la organización.

5.2.4 El mega de Agropork Ltda. En el año 2019 Agropork Ltda., Incrementará su utilidad neta en un 25%.

5.2.5 Objetivos Estratégicos de Agropork Ltda. Agropork Ltda. Tendrá como objetivos estratégicos para los próximos tres años:

1. Disminuir los costos operativos en 5% durante el año 2017.
2. Aumentar la productividad de las granjas en un 5% a partir del año 2017.
3. Elevar el nivel de competencia de los empleados en el año 2017.
4. Elevar la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes durante el año 2019.

5.3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.3.1 Proyectos estratégicos. Teniendo en cuenta la misión, la visión y los objetivos se seleccionan como proyectos estratégicos o factores claves del éxito de la compañía, indispensables para asegurar el éxito en el mercado, los siguientes: (Anexo D. Matriz de correlación Objetivos Estratégicos / Proyectos Estratégicos).

Tabla 9. Proyectos estratégicos de Agropork Ltda.

Proyectos estratégicos	Descripción	Beneficios	Barreras
Disminución de Costos	Disminuir los altos costos de producción que afectan directamente la rentabilidad de los productores	Incremento de la utilidad	Devaluación del peso colombiano frente al dólar
Aumento de la eficiencia en granjas	Aumentar la cantidad de kilos de carne producidos en las granjas, con los mismos o con menos recursos, logrando un incremento de los ingresos	Incremento de la producción Incremento de los ingresos	Nivel bajo de tecnología
Calidad del producto	Mejorar la calidad del producto obteniendo un mayor porcentaje de carne magra y un menor espesor de grasa dorsal.	Aumento de la participación en el mercado regional Satisfacción de los clientes	No contar con alimentación balanceada Imposibilidad de adquirir desarrollos genéticos
Aumento del sentido de pertenencia hacia la organización	Lograr que los empleados sientan a la empresa como una parte suya y de esta forma procuren lo mejor para ella.	Personal comprometido con la empresa	Personal desmotivado

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.1.2 Estrategia: La estrategia de Agropork Ltda., se enfocan en la optimización de los procesos de producción con el propósito de disminuir costos logrando un aumento de la utilidad, con un mejoramiento del producto y con la participación activa de los empleados.

A continuación se exponen las estrategias definidas y los responsables de cada estrategia, los cuales permitirán alcanzar cada uno de los proyectos estratégicos y de esta forma lograr los resultados esperados.

Tabla 10. Matriz de proyecto 1/Responsables de Agropork Ltda.

Proyecto estratégico 1: Disminución de costos		
Estrategia	Descripción	Responsable
1.1 Asociatividad para la producción de concentrado	La producción del alimento concentrado reduce los costos de producción	Gerente General
1.2 Mejorar la logística de compras	Planificar el aprovisionamiento desde los proveedores reduciendo los costos de transporte	Gerente General

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11. Matriz de proyecto 2/Responsable de Agropork Ltda.

Proyecto estratégico 2: Aumento de la eficiencia en granjas		
Estrategia	Descripción	Responsable
2.1 Programas de incentivos	El programa de incentivos permitirá reconocer y recompensar los resultados alcanzados por los miembros de la organización.	Gerente General
2.2 Automatizar sistemas de alimentación	Permite el ahorro de mano de obra, además evita el desperdicio y mantiene en buen estado el alimento.	Gerente General
2.3 Bienestar animal	Mejorar el bienestar de los animales se traduce en una mejora de la productividad	Jefe de producción

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12. Matriz de proyecto 3/Responsables de Agropork Ltda.

Proyecto estratégico 3: Calidad del producto		
Estrategia	Descripción	Responsable
3.1 Renovación pie de cría	Los desarrollos genéticos permite producir animales más magros y carne de mejor calidad	Gerente General

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13. Matriz de proyecto 4/Responsables de Agropork Ltda.

Proyecto estratégico 4: Aumento del sentido de pertenencia hacia la organización		
Estrategia	Descripción	Responsable
4.1 Capacitación	Promover cursos de capacitación tanto para el empleado como para su grupo familiar con el fin de aumentar el bienestar y la satisfacción.	Gerente General

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.1.3 Planes de acción: Los planes de acción se desarrollan con el fin de alcanzar los resultados esperados en el tiempo estipulado en el direccionamiento estratégico. En esta etapa se seleccionó un indicador de éxito global para cada uno de los proyectos estratégicos, así como para cada una de las estrategias y el cronograma de actividades que se deben realizar para lograr cada estrategia, especificando la meta que se desea alcanzar, el responsable de cada una de las tareas, los recursos necesarios y las posibles limitaciones.

1. Plan 1:

- Proyecto estratégico 1: Disminución de costos.
- Estrategia 1.1: Asociatividad para la producción de concentrado

Tabla 14. Plan proyecto 1, estrategia 1 de Agropork Ltda.

PLAN PROYECTO 1, ESTRATEGIA 1						
Proyecto Estratégico: Disminución de Costos	Responsable		Gerente General			
Estrategia: Asociatividad para la producción de alimento	Indicador de éxito global del proyecto 1: Disminución de Costos Operativos					
	Indicadores de la estrategia: Costo promedio del alimento concentrado consumido por animal, costos de los animales en ceba, costos del pie de cría y egresos operacionales mensuales.					
2. Tareas	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsables	6. Recursos Necesarios	7. Limitaciones
	Inicio	Finalización				
Determinar a los posibles aliados estratégicos dentro de los porcicultores de la región.	Nov.01-16	Nov.25-16	Identificar porcicultores interesados en realizar alianzas.	Gerente General	Convocar a una reunión a los porcicultores de la región.	La no asistencia de los porcicultores
Realizar reunión con los posibles aliados estratégicos	Nov.28-16	Nov.28-16	Exponer la estrategia de producir concentrado propio	Gerente General	Lugar de reunión	La no asistencia de los porcicultores
Indagar las pequeñas empresas productoras de alimentos concentrados en la región	Dic.05 -16	Dic.16-16	Identificación de las posibles empresas con las cuales se podría realizar una alianza	Asistente Administrativa	Telefonía y Medios Electrónicos	Fallas Técnicas
Cotización del valor de la maquila por tonelada de alimento concentrado elaborado por las empresas productoras	Dic.19-16	Dic.23-16	Conocer el costo de la maquila	Gerente General	Reunión con la personas encargadas de las empresas que ofrecen el servicio de maquila	La no concreción de las citas
Cotización de los insumos necesarios para la producción del alimento	Dic.26-16	Ene.06-17	Conocer el costo de las materias primas	Gerente General	Reunión con las personas encargadas de las empresas comercializadoras de los insumos	La no concreción de las citas

PLAN PROYECTO 1, ESTRATEGIA 1						
Proyecto Estratégico: Disminución de Costos	Responsable	Gerente General				
Estrategia: Asociatividad para la producción de alimento	Indicador de éxito global del proyecto 1: Disminución de Costos Operativos					
	Indicadores de la estrategia: Costo promedio del alimento concentrado consumido por animal, costos de los animales en ceba, costos del pie de cría y egresos operacionales mensuales.					
2. Tareas	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsables	6. Recursos Necesarios	7. Limitaciones
	Inicio	Finalización				
Realizar evaluación de costos	Ene.10-17	Ene.14-17	Establecer los costos en la producción del concentrado propio	Gerente General	Conocimiento los diferentes costos inherentes en la producción del concentrado propio	No contar con la información
Realizar evaluación de gastos	Ene.18-17	Ene.21-17	Establecer los gastos en la producción del alimento concentrado propio	Gerente General	Conocimiento de los gastos inherentes en la producción del concentrado propio	No contar con la información
Realizar la proyección de la producción	Ene.24-17	Feb.04-17	Establecer el número de toneladas a producir	Gerente General	Información del consumo de alimento concentrado de los aliados.	No contar con la información
Establecer puntos de equilibrio para lograr la producción del concentrado a bajo costo	Feb.08-17	Feb.11-17	Determinar la cantidad de producción necesaria para cubrir los costos y gastos implícitos en el proyecto	Gerente General	Información de costos y gastos en la producción	No contar con la información
Evaluar viabilidad financiera con las personas interesadas y con el modelo de producción a seguir.	Feb.15-17	Feb.25-17	Definir las personas que cuentan con la capacidad financiera para la realización del proyecto	Gerente General	Información de la capacidad financiera de las personas interesadas	No contar con información verídica
Realizar alianza con los proveedores de núcleos alimenticios para obtener la formulación de concentrado más	Feb.28-17	Mar.09-17	Definir el proveedor de núcleos alimenticios	Gerente General	Reunión con las personas encargadas de las empresas proveedoras de núcleos alimenticios.	N/A

PLAN PROYECTO 1, ESTRATEGIA 1						
Proyecto Estratégico: Disminución de Costos	Responsable	Gerente General				
Estrategia: Asociatividad para la producción de alimento	Indicador de éxito global del proyecto 1: Disminución de Costos Operativos					
	Indicadores de la estrategia: Costo promedio del alimento concentrado consumido por animal, costos de los animales en ceba, costos del pie de cría y egresos operacionales mensuales.					
2. Tareas	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsables	6. Recursos Necesarios	7. Limitaciones
	Inicio	Finalización				
favorable para los interesados.						
Determinar rendimientos esperados en granja de la producción del nuevo concentrado.	Mar.12-17	Mar.23-17	Establecer parámetros para la evaluación de la producción	Gerente General	Reunión con los porcicultores	Imposibilidad de los porcicultores para la evaluación de la producción
Producción del alimento balanceado destinado al consumo de los aliados estratégicos	Abr.12-17	S/D	Producción del alimento para el autoconsumo	Gerente General	Recursos Financieros	Incumplimiento de las partes

Fuente: Elaboración Propia.

2. Plan 2:

- Proyecto estratégico 1: Disminución de costos
- Estrategia 1.2: Mejorar la logística de compras

Tabla 15. Plan proyecto 1, estrategia 2 de Agropork Ltda.

Proyecto Estratégico: Disminución de Costos	Responsable		Gerente General			
Estrategia: Mejorar la logística de Compras	1. Indicador del éxito global del proyecto estratégico: Disminución de Costos Operativos					
	Indicador de la estrategia: Costos operacionales de transporte					
2. Tareas	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsables	6. Recursos Necesarios	7. Limitaciones
	Inicio	Finalización				
Determinar la cantidad de vacunas, vitaminas, desparasitantes, minerales, antibióticos y medicinas necesarias para la producción trimestral	Nov.28-16	Dic.05-16	Compra trimestral	Jefe de Producción	Proyección de la producción	No contar el dinero necesario para la compra
Determinar la cantidad de implementos necesarios para la inseminación trimestral	Nov.28-16	Dic.05-16	Compra trimestral	Jefe de Producción	Proyección de la producción	No contar el dinero necesario para la compra
Determinar la Cantidad de rusque-aserrín necesarios para la producción mensual	Nov.28-16	Dic.05-16	Compra Mensual	Jefe de Producción	Disponibilidad del insumo – Dinero	No disponibilidad del insumo-No contar con el dinero necesario para la compra
Determinar la cantidad de implementos no perecederos necesarios en la producción semestral	Nov.28-16	Dic.05-16	Compra Semestral	Jefe de Producción	Dinero	No contar con liquidez
Establecer la cantidad de	Nov.28-16	Dic.05-16	Compra Semestral	Jefe de	Dinero	No contar con

Proyecto Estratégico: Disminución de Costos	Responsable	Gerente General				
Estrategia: Mejorar la logística de Compras	1. Indicador del éxito global del proyecto estratégico: Disminución de Costos Operativos					
	Indicador de la estrategia: Costos operacionales de transporte					
2. Tareas	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsables	6. Recursos Necesarios	7. Limitaciones
	Inicio	Finalización				
implementos de aseo e higiene semestral				Producción		liquidez
Determinar la cantidad de papelería necesaria para llevar los registros de producción semestrales	Nov.28-16	Dic.05-16	Impresión de papelería semestral compra de útiles semestral	Jefe de Producción	Papelería – Dinero	No contar con liquidez
Establecer el número de bultos necesarios para la producción quincenal	Nov.28-16	Dic.05-16	Compra de alimento quincenal	Jefe de Producción	Proyección de la producción	Desorganización
Aumentar el cupo de crédito en las empresa proveedora de alimentos concentrados	Dic.06-16	Dic.12-16	Aumentar el endeudamiento para aumentar la compra alimento	Gerente General	Negociación empresas	No obtener el cupo de crédito solicitado

Fuente: Elaboración Propia.

3. Plan 3:

- Proyecto Estratégico 2: Aumentar la eficiencia en granjas
- Estrategia 2.1: Programa de incentivos

Tabla 16. Plan proyecto estratégico 2, estrategia 1 de Agropork Ltda.

Proyecto Estratégico: Eficiencia en las granjas	Responsable		Jefe de Producción			
Estrategia: Programas de incentivos	1. Indicador del éxito global: Porcentaje de Incremento de la producción Indicadores de la estrategia: Lechones destetos por parto, número de partos mensual, mortalidad en lactancia, mortalidad en ceba, lechones nacidos vivos, lechones nacido muertos, hembras preñadas, hembras servidas.					
2. Tareas	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsables	6. Recursos Necesarios	7. Limitaciones
	Inicio	Finalización				
Establecer la tasa de lechones destetos necesarios por mes y definir la recompensa para el empleado	Dic.01-16	Nov.05-16	Definir los parámetros deseados para el incremento de la producción	Jefe de Producción	Información de los parámetros productivos actuales	No disponibilidad de la información actualizada
Establecer la tasa de parto deseados por mes y definir la recompensa para el empleado	Dic.08-16	Dic.12-16	Definir los parámetros deseados para el incremento de la producción	Jefe de Producción	Información de los parámetros productivos actuales	No disponibilidad de la información actualizada
Definir la tasa de mortalidad en lactancia deseada por mes y definir la recompensa para el empleado	Dic.16-16	Dic.19-16	Definir los parámetros deseados para el incremento de la producción	Jefe de Producción	Información de los parámetros productivos actuales	No disponibilidad de la información actualizada
Establecer la tasa de lechones nacidos vivos deseada por parto y definir la recompensa para el empleado	Dic.22-16	Dic.26-16	Definir los parámetros deseados para el incremento de la producción	Jefe de Producción	Información de los parámetros productivos actuales	No disponibilidad de la información actualizada

Proyecto Estratégico: Eficiencia en las granjas	Responsable		Jefe de Producción			
	Estrategia: Programas de incentivos	1. Indicador del éxito global: Porcentaje de Incremento de la producción				
	Indicadores de la estrategia: Lechones destetos por parto, número de partos mensual, mortalidad en lactancia, mortalidad en ceba, lechones nacidos vivos, lechones nacido muertos, hembras preñadas, hembras servidas.					
2. Tareas	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsables	6. Recursos Necesarios	7. Limitaciones
	Inicio	Finalización				
Establecer la tasa de animales nacidos muertos, momias o eliminados deseada y definir la recompensa para el empleado	Dic.29-16	Ene.02-17	Definir los parámetros deseados para el incremento de la producción	Jefe de Producción	Información de los parámetros productivos actuales	No disponibilidad de la información actualizada
Determinar el número de hembras preñadas deseadas y definir la recompensa para el empleado	Ene.26-16	Ene.30-17	Definir los parámetros deseados para el incremento de la producción	Jefe de Producción	Información de los parámetros productivos actuales	No disponibilidad de la información actualizada
Determinar el número de hembras servidas y definir la recompensa para el empleado	Feb.02-17	Feb.06-17	Definir los parámetros deseados para el incremento de la producción	Jefe de Producción	Información de los parámetros productivos actuales	No disponibilidad de la información actualizada
Determinar el inventario mensual de animales en ceba y definir la recompensa para el empleado	Feb.10-17	Feb.14-17	Definir los parámetros deseados para el incremento de la producción	Jefe de Producción	Información de los parámetros productivos actuales	No disponibilidad de la información actualizada

Fuente: Elaboración Propia.

4. Plan Operativo 4:

- Proyecto Estratégico 2: Eficiencia en las granjas
- Estrategia 2.1: Automatización de los sistemas de alimentación

Tabla 17. Plan proyecto 2, estrategia 2 de Agropork Ltda.

Proyecto estratégico: Disminución de Costos	Responsable		Gerente General			
Estrategia Básica: Automatizar sistemas de alimentación	Indicador de éxito global del proyecto: Porcentaje de incremento de la producción					
	Indicadores de la estrategia: Consumo promedio por animal, conversión alimenticia, peso promedio de venta y edad del animal vendido					
2. Tareas	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsables	6. Recursos Necesarios	7. Limitaciones
	Inicio	Finalización				
Identificar las diferentes opciones de sistemas de alimentación automática para cerdos	Nov.30-16	Dic.04-16	Selección del sistema que mejor se adecue en las granjas	Jefe de Producción	Medios electrónicos	Fallas técnicas de los recursos
Identificar el área en la que se utilizarán los comederos automáticos	Dic.06-16	Dic.07-16	Establecer la ubicación de los comederos	Jefe de Producción	Disponibilidad del Jefe de Producción	Ninguna
Determinar el número de sistemas de alimentación automático necesarios para la producción	Dic.08-16	Dic.12-16	Determinar la cantidad de comederos necesarios para la compra	Jefe de Producción	Disponibilidad del Jefe de Producción	Ninguna
Identificar los proveedores de los sistemas, la calidad y la garantía de los	Dic.16-16	Dic.19-16	Identificar los posibles proveedores	Asistente Administrativo	Telefonía y Medios electrónicos	Fallas técnicas de los recursos

Proyecto estratégico: Disminución de Costos	Responsable		Gerente General			
Estrategia Básica: Automatizar sistemas de alimentación	Indicador de éxito global del proyecto: Porcentaje de incremento de la producción					
	Indicadores de la estrategia: Consumo promedio por animal, conversión alimenticia, peso promedio de venta y edad del animal vendido					
2. Tareas	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsables	6. Recursos Necesarios	7. Limitaciones
	Inicio	Finalización				
productos que ofrecen.						
Realizar cotizaciones de precios	Dic.22-16	Dic.26-16	Establecer la relación costo - beneficio de los productos ofrecidos	Asistente Administrativo	Telefonía y Medios electrónicos	Fallas técnicas de los recursos
Selección del proveedor	Dic.29-16	Ene.02-17	Escoger el proveedor adecuado	Gerente General	Disponibilidad del Gerente General	No contar con la disponibilidad del Gerente General
Compra	Ene.04-17	Mar .31-17	Realizar la compra de los comederos automáticos	Gerente General	Dinero	No disponibilidad de liquidez
Adecuación de las instalaciones	Ene05.17	Mar.30-17	Instalación de los comederos en el área de explotación	Jefe de Producción	Maestro de Obra/insumos necesarios	No contar con la disponibilidad del maestro / liquidez

Fuente: Elaboración Propia.

5. Plan operativo 5:

- Proyecto Estratégico: Aumento de la eficiencia en granjas
- Estrategia: Bienestar Animal

Tabla 18. Plan proyecto 2, estrategia 3 de Agropork Ltda.

Proyecto Estratégico: Calidad del producto	Responsable: Jefe de Producción					
Estrategia: Bienestar Animal	1. Indicador de éxito global del proyecto: Porcentaje de incremento de la producción					
	Indicadores de la estrategia: Numero de animales enfermos, Número de animales heridos.					
2. Tareas	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsables	6. Recursos Necesarios	7. Limitaciones
	Inicio	Finalización				
Búsqueda y compra de juguetes adecuados para los cerdos	Nov.01-16	Nov.05-16	Evitar estados de ansiedad en los animales	Gerente General	Dinero	No disponibilidad de recursos económicos
Definir el manejo del animal durante los desplazamiento entre corrales y medios de transporte	Nov.08-16	Nov.12-16	Evitar Estrés animal	Jefe de Producción	Investigación de técnicas	N/A
Continuar con los programas de medicina preventiva	Seguimiento del cronograma de vacunación establecido		Evitar enfermedades	Jefe de Producción	Inventario de vacunas	No disponibilidad de vacunas en granja
Establecer las medidas de bioseguridad	Mar.25-17	May.23-17	Evitar el ingreso de infecciones al área de explotación	Jefe de producción	Construcciones - Dinero	No disponibilidad de recursos económicos
Comprar pisos plásticos para las lechoneras	Abr.28-17	Abr.23-19	Prevenir enfermedades por causa de la humedad	Gerente General	Dinero	No disponibilidad de recursos económicos

Fuente: Elaboración Propia.

6. Plan Operativo 6:

- Proyecto Estratégico: Calidad del producto
- Estrategia: Renovación del Pie de Cría

Tabla 19. Plan Proyecto 3, estrategia 1 de Agropork Ltda.

Proyecto Estratégico: Calidad del producto	Responsable: Jefe de Producción					
Estrategia: Renovación pie de Cría	1. Indicador del éxito global: Porcentaje del rendimiento en la canal					
	Indicadores de la estrategia: Espesor de grasa dorsal, porcentaje magro					
2. Tareas	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsables	6. Recursos Necesarios	7. Limitaciones
	Inicio	Finalización				
Investigar los diferentes tipos de genética	Oct.31-16	Nov.04-16	Producir canales de buena calidad	Jefe de Producción	Medios electrónicos	Fallas Técnicas
Identificar los proveedores de la genética escogida para la renovación del pie de cría	Nov.08-16	Nov.11-16	Escoger el proveedor	Jefe de Producción	Medios electrónicos	Fallas Técnicas
Cotización de la genética	Nov.15-6	Nov.18-16	Realizar presupuesto	Gerente General	Medios electrónicos	Fallas Técnicas
Realizar el pedido de hembras y machos requeridos	Nov.21-16	Nov.25-16	Renovación del pie de cría	Gerente General	Dinero	No disponibilidad de recursos económicos

Fuente: Elaboración Propia.

7. Plan Operativo 7:

- Proyecto Estratégico: Aumento del sentido de pertenencia hacia la organización.
- Estrategia: Capacitación.

Tabla 20. Plan Proyecto 4, estrategia 1 de Agropork Ltda.

Proyecto Estratégico: Aumento del sentido de pertenencia hacia la organización	Responsable: Gerente General					
Estrategia: Capacitación	1. Indicador global del éxito del proyecto: Satisfacción del empleado					
	Indicador de la estrategia: Número de capacitaciones asistidas en el año					
2. Tareas	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsables	6. Recursos Necesarios	7. Limitaciones
	Inicio	Finalización				
Estimular la asistencia de los empleados a los talleres de capacitación ofrecidos por el ICA, Asoporicultores, casas de alimentos balanceados y universidades.	Según la programación establecida durante el año		Formación del empleado	Gerente General	Disposición del empleado	Desinterés por parte de los empleados
Estimular la asistencia del grupo familiar de los empleados a los diferentes cursos ofrecidos por la caja de compensación familiar.	Según la programación establecida durante el año		Formación del grupo familiar del empleado	Gerente General	Disposición del grupo familiar del empleado	Desinterés por parte del grupo familiar del empleado

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.2 Mapa Estratégico. El mapa estratégico identifica las estrategias globales, las estrategias específicas y establece la relación causa – efecto entre las diferentes estrategias. Esta relación causa efecto es la que entrelaza en cascada las diferentes estrategias.⁹¹

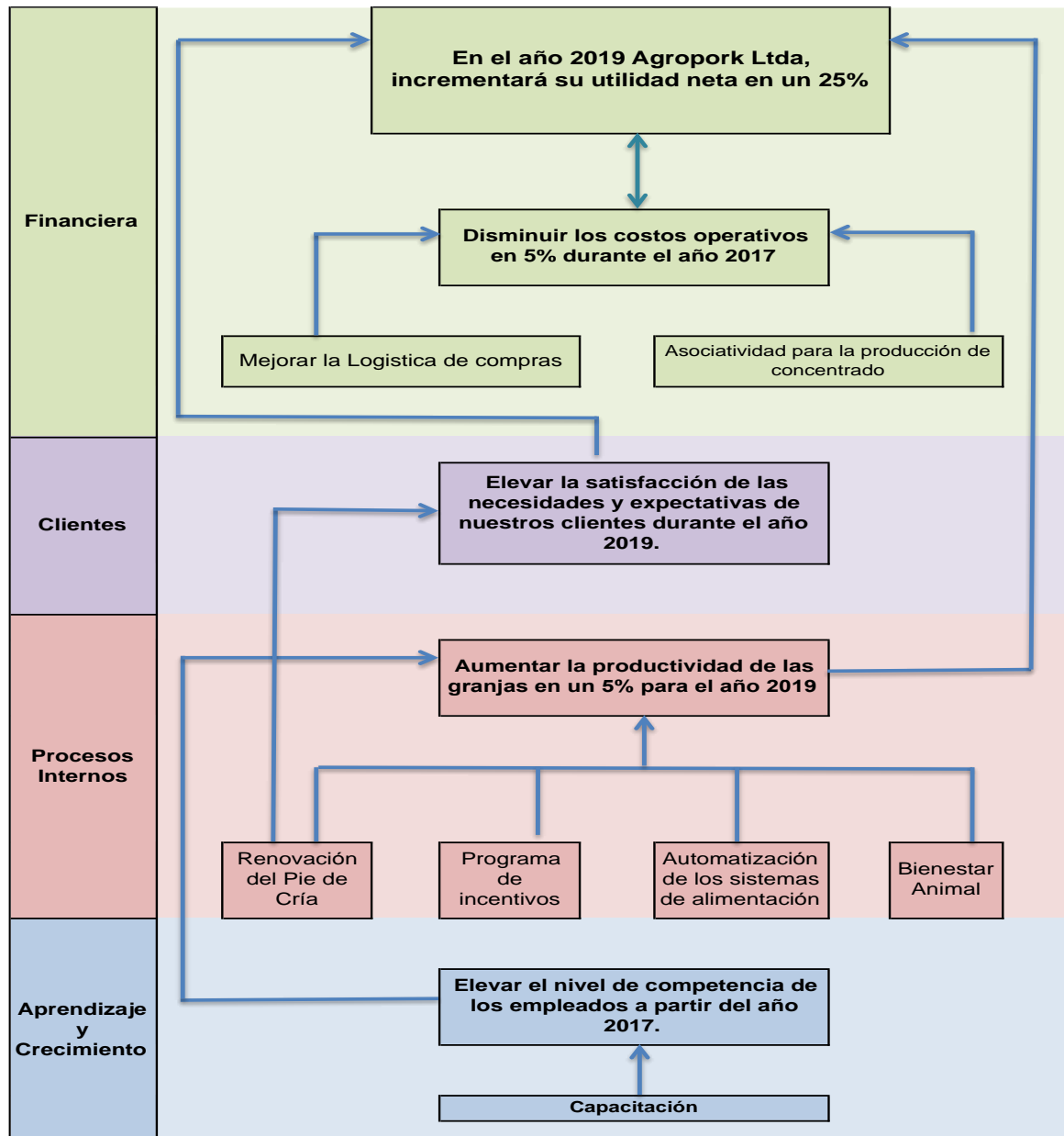
Para el desarrollo del mapa estratégico de Agropork Ltda., se definen las 4 perspectivas dentro de las cuales se va a monitorear las estrategias: Perspectiva Financiera, Perspectiva de clientes, Perspectiva de procesos internos y

⁹¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. Bogotá: Panamericana Editorial. C2014. P.278

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se identifican los objetivos y se definen las estrategias que corresponden al objetivo dentro de cada perspectiva.

5.3.2.1 Mapa Estratégico Agropork Ltda.

Figura 4. Mapa estratégico Agropork Ltda.



Fuente: Elaboración Propia.

5.4 DISEÑO DEL BSC

Para el diseño del BSC como herramienta de gestión que permite monitorear, medir y ejecutar con éxito las estrategias, se definen en primer lugar los indicadores en cada una de las perspectivas, los cuales brindan la posibilidad de evaluar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Los indicadores se diseñan partiendo de los objetivos estratégicos y las estrategias. A cada indicador se le diseña la fórmula de cálculo que permitirá la medición y se le establece la unidad de medida.

5.4.1 Indicadores

5.4.1.1 Indicadores perspectiva financiera

- El objetivo primordial de la empresa es aumentar la utilidad a través de la reducción de costos en alimentación y transporte, planteándose como estrategias: Asociatividad para la producción de concentrado y Mejoramiento en la logística de compras. Para realizar seguimiento a los resultados de la primera estrategia se seleccionan como indicadores el costo promedio del alimento concentrado consumido por animal en la etapa de cría y ceba y para la segunda se selecciona como indicador costos operativos de transporte. Teniendo en cuenta que es de gran importancia conocer los costos totales de los animales en cada una de las etapas, se seleccionan los indicadores de costos animales en ceba y cría.

Tabla 21. Indicadores perspectiva financiera de Agropork Ltda.

PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	REVISIÓN MENSUAL		
				META	EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO
FINANCIERA	Disminución de Costos Operativos	Costos Operativos Totales / Número Total de animal	Pesos			
	Costos animales en Ceba	Total de costos administrativos + total de costos operativos en ceba/Total de animales en ceba	Pesos			
	Costos pie de Cría	Total de costos administrativos + total de costos operativos hembras/Total de hembras	Pesos			
	Costo promedio del alimento concentrado consumido por animal en Cría	Total de costos de alimento consumido/Número de animales en Cría	Pesos			
	Costo promedio del alimento concentrado consumido por animal en Ceba	Total de costos de alimento consumido/Número de animales en Ceba	Pesos			
	Costo Operacional de transporte	\$ Peajes + \$ gasolina/Número de animales	Pesos			

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.1.2 Indicadores perspectiva del cliente

- Con el objetivo de elevar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa, se plantea como estrategia la renovación del pie de cría a través del cual se mejorará el rendimiento en canal al ser uno de los factores de mayor influencia en la rentabilidad de los clientes de la empresa, así

como el porcentaje magro y el espesor de grasa dorsal toda vez que es un determinante de la calidad de los animales, además se espera la obtención de nuevos clientes. Por lo cual se seleccionan como indicadores para el seguimiento de la estrategia el porcentaje del rendimiento en la canal, porcentaje de magro, espesor de grasa dorsal.

Tabla 22. Indicadores perspectiva del cliente de Agropork Ltda.

PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	REVISIÓN MENSUAL		
				META	EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO
CLIENTE	Rendimiento en canal	$\text{Peso en canal} / \text{peso vivo al sacrificio} \times 100$	Porcentaje			
	Porcentaje Magro	Punto de medición P.65 (canal)	Porcentaje			
	Espesor	Punto de medición en canal	Mm			

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.1.3 Indicadores de la perspectiva del proceso interno

- Para el aumento de la eficiencia en las granjas, se plantean tres estrategias: Programa de incentivos, bienestar animal y automatización de los sistemas de alimentación, estas estrategias darán como resultado el aumento de la producción con los mismos o hasta menos recursos, los indicadores seleccionados para medir las estrategias corresponden a los principales parámetros productivos, dentro de los que se encuentran: Lechones nacidos vivos, Lechones nacidos muertos, Lechones destetos por parto, Animales heridos, Animales enfermos y mortalidad, la importancia de estos indicadores recae en la medición de la potencialidad del pie de cría, sanidad, alimentación, manejo de los operarios e instalaciones. Es de gran importancia proyectar el

ingreso de lechones a granja por mes para el engorde por lo cual se selecciona el indicador Número de partos mensuales. En el proceso productivo es fundamental contar con la información que permita cuantificar los kilogramos de alimento concentrado necesarios para la producción y la relación entre el consumo de alimento y la ganancia de peso, así como el peso y la edad optima del animal para la venta y por supuesto el inventario mensual de animales por lo cual se seleccionan los indicadores consumo promedio por animal, conversión alimenticia, peso promedio de venta, edad del animal vendido, inventario de animales en ceba e inventario de animales en cría.

Tabla 23. Indicadores perspectiva del proceso interno de Agropork Ltda.

PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	REVISIÓN MENSUAL		
				META	EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO
PROCESOS INTERNOS	Lechones nacidos vivos	Numero de lechones nacidos vivos/Número de partos	Lechones			
	Lechones nacidos muertos	Suma de lechones nacidos muertos, momias y eliminados/Número de partos	Lechones			
	Lechones destetos por parto	Numero de lechones destetos/Numero de lechones nacidos vivos.	Lechones			
	Número de partos mensual	Sumatoria de los partos mensuales	Partos			
	Mortalidad en lactancia	Muertes / Nacidos vivos	Lechones			
	Mortalidad en ceba	Sumatoria de muerte de animales en el mes/1 mes	Animales			
	Número de animales heridos en Cría	Sumatoria animales heridos en Cría	Animales			
	Número de animales heridos en ceba	Sumatoria animales heridos en ceba	Animales			
	Número de animales enfermos en Cría	Sumatoria animales enfermos en Cría	Animales			

PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	REVISIÓN MENSUAL		
				META	EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO
	Número de animales enfermos en Ceba	Sumatoria animales enfermos en Ceba	Animales			
	Consumo promedio por animal en Ceba	Kilos consumido/número de animales	Kilogramos			
	Consumo promedio por animal en Cria	Kilos consumido/número de animales	Kilogramos			
	Peso promedio de venta	Kilos de laventa/número de animales	Kilogramos			
	Conversión alimenticia	Consumo de alimento/ganancia de peso	Kilogramos			
	Edad del animal vendido	Sumatoria de las semanas en ceba	Animales			
	Inventario Mensual de animales en Ceba	Sumatoria de animales al último día del mes	Animales			
	Inventario Mensual de animales en Cria	Sumatoria de animales al último día del mes	Animales			

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.1.4 Indicadores Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- El sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa es de suma importancia para el logro de los resultados deseados en la organización; Con el propósito de aumentar el sentido de pertenencia se propone como estrategia la capacitación tanto del empleado como el de su grupo familiar. Los indicadores seleccionados para monitorear la estrategia son: Número de capacitaciones realizadas por el empleado y Número de capacitaciones realizadas por el grupo familiar del empleado.

Tabla 24. Indicadores perspectivas de aprendizaje y desarrollo de Agropork.

PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	REVISIÓN MENSUAL		
				META	EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Satisfacción del empleado	Resultado encuesta de satisfacción	Porcentaje			
	Número de capacitaciones realizadas por el empleado en el año	Número de Capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones promovidas	Número			
	Número de capacitaciones realizadas por los integrantes del grupo familiar del empleado en el año	Número de Capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones promovidas	Número			

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.2 Cuadro de control

- En el cuadro de control se define el peso de cada una de las perspectivas por parte de la gerencia, en donde se plasma las prioridades de la empresa. El desempeño de cada una de las perspectivas se monitorea a través del cumplimiento del indicador de éxito global de los proyectos estratégicos definidos.

Tabla 25. Cuadro de Control de Agropork Ltda.

Agropork Ltda.	
Cuadro de Control	
Perspectiva	Peso
Financiera	40%
Cliente	15%
Procesos Internos	30%
Aprendizaje y Desarrollo	15%
Total	100%

Fuente: Elaboración Propia.

6. CONCLUSIONES

- La planeación estratégica le permitirá a la empresa Agropork Ltda. Contar con información confiable acerca del estado actual de la empresa frente a su entorno, sirviendo de guía para la definición clara de su norte estratégico y de esta forma definir su marco de actuación, estableciendo las estrategias que permitirán la alineación de los recursos de la organización en pro de la consecución del objetivo común, así como el seguimiento y monitoria en la ejecución.
- La realización del diagnóstico estratégico le dio la oportunidad a los miembros de Agropork Ltda., de reconocer los factores tanto internos como externos de mayor impacto en el desempeño de la empresa, logrando identificar el crecimiento potencial del mercado, los modelos asociativos, así como los diferentes avances tanto en las herramientas utilizadas en la producción como en el desarrollo de genética animal como oportunidades que se pueden aprovechar; Se logró identificar también el poder de negociación de las empresas proveedoras de alimentos concentrados y el incremento de los costos de los insumos necesarios para la producción como las amenazas de mayor impacto por lo cual se evidenció la necesidad de mitigar su efecto. Se reconocieron como fortalezas que se debe potencializar, los sistemas de control, la liquidez, la calidad y las habilidades técnicas. Dentro de las debilidades de mayor impacto que se deben superar se halló la necesidad de contar con un sistema que sirva de ayuda para la toma de decisiones gerenciales, la evaluación de la gestión y la creación de programas de motivación que logren aumentar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización; La realización de este análisis sirvió de guía para la creación de las estrategias.

- El direccionamiento estratégico, le proporcionó la posibilidad a la empresa de precisar con exactitud el propósito organizacional, así como su visualización en el futuro, describiendo los resultados deseados en un periodo de tres años, fijando los objetivos financieros, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo que se desean alcanzar.
- La formulación de la estrategia le permitió a la empresa Agropork Ltda. la priorización de las opciones estratégicas, eligiendo la disminución de costos, el aumento de la eficiencia en las granjas, la calidad del producto y el aumento del sentido de pertenencia hacia la organización, como los factores claves del éxito para alcanzar los objetivos.
- El Balanced Scorecard es una herramienta que le permitirá a la empresa Agropork Ltda. el seguimiento y control del desempeño organizacional a través de la evaluación periódica de los indicadores de gestión definidos en cada una de las perspectivas, permitiendo la toma de acciones correctivas y la mejora continua.

7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda el desarrollo de nuevos productos cárnicos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los consumidores, generando de esta forma un aumento del valor añadido del producto, logrando así captar un nuevo segmento de clientes.
- Se aconseja buscar alternativas de comercialización en donde se eliminen los canales de intermediación con el objetivo de obtener un mejor precio por el producto y por ende un aumento de los ingresos.
- Se propone como alternativa para la reducción de los costos de producción, realizar alianzas con los porcicultores de la región para la compra de equipos e insumos veterinarios en grandes volúmenes, obteniendo mejores precios de compra.
- Se sugiere realizar reuniones trimestrales con el fin de evaluar el desempeño de la organización en lo referente a la puesta en marcha de las estrategias y efectuar los ajustes correctivos y las acciones de mejoramiento que se requieran oportunamente.
- Se recomienda la remuneración variable entrelazada a los resultados esperados por los miembros de la organización como medio para incentivar el logro de los objetivos; Los empleados al verse beneficiados con el éxito organizacional, se esforzarán en mejorar su desempeño individual.
- Se recomienda incrementar la producción teniendo en cuenta que la mayor parte de los costos operativos son fijos, con independencia del número de animales en las explotaciones.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PORCICULTORES. Porcicultura Colombiana. Bogotá: Legis. C2014. 32p. ISSN 0122-4220.

KAPLAN, Robert. NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. 2ed. Barcelona: Gestión 2000. C1997. 321p. ISBN 958-42-1106-4.

KAPLAN, Robert. NORTON, David. La Organización enfocada en la estrategia. Barcelona: Gestión 2000. C2001. 419p. ISBN 978-84-96426-91-7.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. Bogotá: Panamericana Editorial. C2014. 488p. ISBN 978-958-30-4371-0.

ANEXOS

ANEXO A. Matriz de Objetivos – Proyectos de Agropork Ltda.

Proyectos Estratégicos	Objetivos			
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
Disminución Costos	X	x		
Aumentar la eficiencia de las granjas	X	x	x	x
Garantizar la calidad del producto		x	x	x
Aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores	X	x	x	x

Fuente: Elaboración Propia.

Objetivos Estratégicos	
Objetivo 1	Disminuir los costos operativos en 5% durante el año 2017.
Objetivo 2	Aumentar la productividad de las granjas en un 5% a partir del año 2017.
Objetivo 3	Elevar el nivel de competencia de los empleados en el año 2017.
Objetivo 4	Elevar la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes durante el año 2019.

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO B. Hoja de Inicio del Balanced Scorecard de Agropork Ltda.



Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO C. Cuadro de Control de las Perspectivas de Agropork Ltda.

CUADRO CONTROL PERSPECTIVAS AGROPORK 2017														
	% CUMPLIMIENTO DE PERSPECTIVAS													
	MEDIA DE MESES EVALUADOS													
PERSPECTIVAS	PESO	CUMPLIMIENTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1 FINANCIERA	40%													
2 CLIENTES	15%													
3 PROCESOS INTERNOS	30%													
4 APRENDIZAJE Y DESARROLLO	15%													
	100%													


Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO D. Cuadro de Control de los indicadores de la Perspectiva Financiera de Agropork Ltda.

CUADRO DE CONTROL DE INDICADORES FINANCIEROS AGROPORK 2017																
		% CUMPLIMIENTO DE METAS ACUMULADAS	100%													
		MEDIA DE MESES EVALUADOS	12													
	INDICADORES	META 2016	EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	DISMINUCIÓN DE COSTOS OPERATIVOS															
2	COSTOS ANIMALES EN CEBAS															
3	COSTOS PIE DE CRÍA															
4	COSTO PROMEDIO DEL ALIMENTO CONCENTRADO CONSUMIDO POR ANIMAL EN CEBAS															
5	COSTO PROMEDIO DEL ALIMENTO CONCENTRADO CONSUMIDO POR ANIMAL EN CRÍA															
6	COSTOS OPERACIONALES DE TRANSPORTE															


Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO E. Cuadro de Control de los indicadores de la Perspectiva Clientes de Agropork Ltda.

CUADRO CONTROL INDICADORES CLIENTES AGROPORK 2017																
 <p>INDICADORES</p>		% CUMPLIMIENTO DE METAS ACUMULADAS	100%													
		MEDIA DE MESES EVALUADOS	12													
		META 2016	EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	PORCENTAJE DEL RENDIMIENTO EN LA CANAL															
2	PORCENTAJE DE MAGRO															
3	ESPESOR DE GRASA DORSAL															

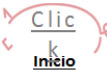
Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO F. Cuadro de Control de los indicadores de la perspectiva de Procesos Internos de Agropork Ltda.

CUADRO CONTROL DE INDICADORES DE PROCESO INTERNO AGRO PORK 2016																
		% CUMPLIMIENTO DE METAS ACUMULADAS 100.00%														
		MEDIA 12														
INDICADORES		META 2016	EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOVI	DICIE
1	PORCENTAJE DE INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN															
2	LECHONES NACIDOS VIVOS															
3	LECHONES NACIDOS MUERTOS															
4	LECHONES DESTETOS POR PARTO															
5	NUMERO DE PARTOS MENSUAL															
6	MORTALIDAD EN LACTANCIA															
7	MORTALIDAD EN CEBA															
8	ANIMALES ENFERMOS EN CEBA															
9	ANIMALES ENFERMOS EN CRIA															
10	ANIMALES HERIDOS EN CEBA															
11	ANIMALES HERIDOS EN CRIA															
12	CONSUMO PROMEDIO POR ANIMAL EN CEBA															
13	CONSUMO PROMEDIO POR ANIMAL EN CRIA															
14	CONVERSIÓN ALIMENTICIA															
15	PESO PROMEDIO DE VENTA															
16	EDAD DEL ANIMAL VENDIDO															
17	INVENTARIO MENSUAL DE ANIMALES EN CEBA															
18	INVENTARIO MENSUAL DE ANIMALES EN CRIA															

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO G. Cuadro de Control de los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo de Agropork Ltda.

CUADRO CONTROL DE INDICADORES DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO AGRO PORK 2016															
	% CUMPLIMIENTO DE METAS ACUMULADAS	100,00%													
	MEDIA	12													
INDICADORES	META 2016	EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOVI	DICIE
1	SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS														
2	NÚMERO DE CAPACITACIONES REALIZADAS POR EL EMPLEADO EN EL AÑO														
3	NÚMERO DE CAPACITACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL GRUPO FAMILIAR DEL EMPLEADO EN EL AÑO														

Fuente: Elaboración propia.