

**Propuesta para el diseño del cuadro de mando integral de Cofema S.A para el periodo
2019-2023 en la ciudad de Florencia Caquetá**

Daniel Mateo Herrera

C.C 1.088.299.832

Jefferson Velez Castro

C.C 1.117.507.010

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Especialización en Gestión de Proyectos

Florencia

2019

**Propuesta para el diseño del cuadro de mando integral de Cofema S.A para el periodo
2019-2023 en la ciudad de Florencia Caquetá**

Daniel Mateo Herrera

Jefferson Velez Castro

Julio Cesar Hernández

Tutor

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Especialización en Gestión de Proyectos

Proyecto de Grado

2019

Notas de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Florencia, 12 de Diciembre de 2019

Contenido

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN	9
1. TÍTULO.....	10
1.1 Línea y su línea a la cual se articula el proyecto.	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1 Descripción del problema.....	10
2.2 Formulación del problema.....	11
3. OBJETIVOS	12
3.1 Objetivo General	12
3.2 Objetivos Específicos	12
4. JUSTIFICACIÓN	13
5. MARCO REFERENCIAL.....	16
5.1 Marco conceptual	16
5.2 Marco Teórico	16
5.3 Estado del arte	19
5.4 Marco institucional.....	24
5.4.1 <i>Identificación de la empresa</i>	24
5.4.2 <i>Situación Jurídico – administrativa</i>	24
5.5 <i>Marco Normativo</i>	25
5.5.1 <i>Documentos de política nacional en el marco de las medidas MSF</i>	26
6. METODOLOGÍA	29
6.1 Desarrollo del diseño metodológico.....	29
7. PRESUPUESTO	31
Capítulo I - Diagnóstico situacional de Cofema S.A	33
1. Diagnóstico situacional de la organización.....	33
1.1 Análisis del medio Ambiente Externo.....	33
1.1.1 <i>Aspecto de Consumo</i>	33
1.1.2 <i>Cadena Cárnica</i>	34
1.1.3 <i>Composición de la cadena cárnica</i>	34
1.1.4 <i>Beneficio animal y categorías de plantas</i>	35

1.2	Mapa de actores involucrados en relación con el contexto del proyecto	36
1.2.1	<i>Estructura del Sector</i>	37
1.2.2	<i>Factores Clave de Éxito – FCE</i>	38
1.3	Diagnóstico Externo.....	39
1.4	Diagnóstico Interno.....	42
1.5	Análisis de la plataforma estratégica.....	46
1.6	Propuesta de plataforma estratégica	51
1.6.1	Visión.....	51
1.6.2	Misión	52
1.6.3	Objeto Social.....	52
1.6.4	Principios Corporativos	52
1.6.5	Valores Corporativos	54
1.6.6	Objetivos Estratégicos	54
1.6.7	Políticas	55
1.6.7.1	Política corporativa	55
1.6.7.2	Política de salud	56
1.6.7.3	Política ambiental.....	56
1.6.7.4	Política calidad	56
1.6.7.5	Política servicio al cliente	56
Capítulo II	- Matriz DOFA.....	58
2.1	<i>Problema, sus causas y efecto</i>	58
2.2	Formulación de Estrategias	59
2.2.1	Estrategias F.O.	59
2.2.2	Estrategias F.A.	60
2.2.3	Estrategias D.O.....	60
2.2.4	Estrategia D.A.	61
2.3	Diseño de la Matriz DOFA.....	63
Capítulo III	- Modelo de Cuadro de mando integral - CMI	68
3.1	Calificación de Objetivos	68
3.2	Calificación de Estrategias	69
3.3	Formulación de metas anuales.....	75

3.3.1 Metas Perspectiva Financiera.....	76
3.3.2 Metas Perspectiva del Cliente.....	79
3.3.3 Metas Perspectiva del Proceso Interno.....	82
3.3.4 Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento.....	84
3.4 Formulación de planes tácticos.....	86
3.4.1 Plan Financiero o de Inversión.....	86
3.4.2 Plan de Negocios o de Crecimiento y Expansión.....	89
3.4.3 Plan de Internacionalización.....	90
3.4.4 Plan de Marketing.....	90
3.4.5 Plan de Formación (Capacitación).....	93
3.5 Balanced Scorecard – (BSC) / Cuadro De Mando Integral (CMI).....	95
DISCUSION.....	100
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105

RESUMEN

La ganadería representa la principal actividad económica del departamento del Caquetá. El desarrollo de esta actividad productiva está íntimamente relacionado con las operaciones de la Compañía de FERIA y Matadero del Caquetá Cofema S.A. que ha venido prestando sus servicios al sector cárnico - ganadero del departamento del Caquetá; razón por la cual disponer de un cuadro de mando integral alineado al plan estratégico de la compañía le permitirá a la organización ser proactiva, direccionar asertivamente el rumbo de sus UEN's y proyectarse competitivamente en el mercado.

Actualmente Cofema S.A cuenta con diversas líneas de negocio, destacándose la plaza de ferias y el matadero frigorífico de categoría Clase II; sin embargo factores económicos y políticos como los procesos de globalización de la economía con la vigencia de tratados de libre comercio, la exigencia del cumplimiento normativo fitosanitario, la necesaria modernización de las plantas de beneficio animal en el territorio nacional, entre otros,- hace que la organización se enfrente a nuevos paradigmas de competitividad donde factores como la mejora de los procesos, gestión ambiental y la responsabilidad social corporativa impacten la productividad y sitúen más allá de sus prioridades por la obtención de resultados financieros, la necesidad de garantizar su supervivencia como compañía en los escenarios globalizados.

El presente proyecto, propone el diseño del cuadro de mando integral de Cofema S.A para el periodo 2019-2023 en la ciudad de Florencia Caquetá y contempla el diagnóstico organizacional como herramienta clave para analizar la situación actual de la compañía y su plataforma estratégica. En tanto que, el diseño del cuadro de mando integral (CMI) o balanced scorecard (BSC), como método de gestión permitirá la definición del rumbo estratégico y la dirección de la compañía para garantizar su supervivencia como única planta de beneficio animal clase II en el Caquetá, promoviendo el desarrollo de cada una de sus líneas de negocio.

Palabras clave

Cuadro de mando integral, Plan estratégico, Método de gestión, Plataforma estratégica

ABSTRACT

Livestock represents the main economic activity of the department of Caquetá. The development of this productive activity is closely related to the operations of the Feria y Matadero Company of Caquetá Cofema S.A. which has been providing its services to the meat and livestock sector of the department of Caquetá; The reason why it has an integrated scorecard aligned to the strategic plan of the company allows the organization to be proactive, directionally assertive the direction of its UEN and project competitively in the market.

Currently Cofema S.A has several business lines, highlighting the fairgrounds and the slaughterhouse of Class II category; However, economic and political factors such as the processes of globalization of the economy with the validity of free trade agreements, the requirement of phytosanitary regulatory compliance, the necessary modernization of animal benefit plants in the national territory, among others, - makes The organization faces new competitiveness paradigms where factors such as process improvement, environmental management and corporate social responsibility impact productivity and the situation beyond its threats for obtaining financial results, the need for success in its survival as a company in globalized scenarios.

This project proposes the design of the Cofema S.A integral scorecard for the period 2019-2023 in the city of Florencia Caquetá and contemplates the organizational diagnosis as a key tool to analyze the current situation of the company and its strategic platform. Meanwhile, the design of the integrated scorecard (CMI) or the balanced scorecard (BSC), as the selected management method, the definition of the strategic direction and the direction of the company to verify its survival as the only profit plant Class II animal in Caquetá, promoting the development of each of its business lines.

Keywords

Balanced Scorecard, Strategic plan, Management method, Strategic platform

INTRODUCCIÓN

En la propuesta para el diseño del cuadro de mando integral de Cofema S.A para el periodo 2019-2023 en la ciudad de Florencia Caquetá, se identificó como problema central las deficientes condiciones sanitarias y de inocuidad de la carne en el proceso de sacrificio y almacenamiento de bovinos y porcinos en el municipio de Florencia Caquetá. Problema que se hace evidente con la autorización sanitaria provisional de operaciones que concedió Invima a Cofema S.A y le mantiene en la cuerda floja bajo continua supervisión, inspección, vigilancia y control fitosanitario a su planta de beneficio animal clase II de bovinos y porcinos ubicada en la ciudad de Florencia Caquetá.

La autorización de momento vigente subsiste ante el persistente incumplimiento del pliego de condiciones fitosanitarias establecidas por la legislación colombiana para este tipo y categoría de plantas de beneficio animal considerando las instalaciones y actividades que se realizan - incluyendo el proceso antimorten – morten y postmorten-.

Por esta razón y como lo caracteriza el DNP (2016) en sus *proyectos tipo*, las principales causas de estos problemas son las inadecuadas instalaciones para el sacrificio de bovinos y porcinos junto con las deficiencias existentes en la implementación de las *Buenas Prácticas de Manufactura BPM*; mientras que sus principales efectos se pueden resumir en las deficientes condiciones de inocuidad de la carne comercializada para consumo humano; menor competitividad de los productores de carne y el incumplimiento de la normatividad ambiental y fitosanitaria vigente.

Para el diseño del cuadro de mando integral de Cofema S.A, se requirió del diagnóstico situacional de la compañía e inquirió el análisis interno y del medio ambiente externo de la organización, lo cual permitió la elaboración de la matriz DOFA, la definición de las estrategias FO, FA, DO, DA, además de la formulación de metas anuales y los planes tácticos que hacen parte del Balance Scorecard / BSC.

La propuesta se desarrolló usando el enfoque de investigación cualitativo, y dado que es una investigación de tipo descriptivo no requirió de hacer muestreos poblacionales. En lo que respecta a técnicas de recolección de información, la propuesta en el constructo del estado del arte se sirvió de fuentes secundarias obtenidas de revistas especializadas, repositorios universitarios y páginas oficiales.

1. TÍTULO

Propuesta para el diseño del cuadro de mando integral de Cofema S.A para el periodo 2019-2023
en la ciudad de Florencia Caquetá

1.1 Línea y su línea a la cual se articula el proyecto.

Cap. 11 Programa de especialización en gestión de proyectos, Art.23. Línea - *Dinámica Organizacional* / Sub línea *Gestión de procesos organizacionales*.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema

La Compañía de Ferias y Mataderos del Caquetá - Cofema S.A cuenta con la única planta de beneficio animal en el departamento del Caquetá que ostenta ser categoría II con una capacidad de doscientas (200) reses diarias en un turno de ocho (8) horas y que opera actualmente con una autorización sanitaria provisional,- de momento vigente ante el persistente incumplimiento del pliego de condiciones fitosanitarias establecidas por la legislación Colombiana para este tipo de instalaciones y actividades (incluyendo el proceso antemorten – morten y postmorten). De esta manera, el proceso de beneficio bovino y porcino permanece bajo continua vigilancia y control de médicos veterinarios del INVIMA (Cofema S.A, 2017).

De acuerdo con la legislación vigente, los mataderos o plantas de beneficio animal deben cumplir con una serie de requisitos fitosanitarios y ambientales que restringen el acceso al mercado de sacrificio y faenados. Por su parte, el *Decreto 1036 de 1991* clasifica los mataderos de animales para consumo humano según su capacidad de sacrificio y disponibilidades técnicas y de dotación, estableciendo 5 tipos permitidos (SIC, 2013).

Del mismo decreto se desprende que dentro de las áreas, dependencias y equipos básicos para el funcionamiento de los mataderos Clase I y Clase II, se requieren instalaciones especiales para el manejo de subproductos, exceptuando el proceso de sangre para los de clase II.

De esta forma, si un usuario, propietario o comercializador de ganado en pie, desea acceder a los subproductos resultantes del proceso de sacrificio o faenado, sólo pueden acceder al servicio en mataderos clase I y clase II. En tanto que con la implementación del Decreto 1500 de 2007¹, ya no hay diferenciación de tipo en las plantas de sacrificio, lo que conlleva a una amplia

¹ Decreto por el cual se establece el “reglamento técnico a través del cual se crea el *Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control* de la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos destinados para el consumo humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación”.

inversión de capital para los vigentes y una barrera de entrada más compleja para las nuevas empresas. Si bien, esta modernización es beneficiosa para el consumidor elevando la calidad de los productos, implica que el sector deba soportar los altos costos en inversión de equipos y modernización de las plantas en ajuste a la normativa vigente en Colombia.

Por lo anterior, se plantea el diseño del cuadro de mando integral para la Compañía de Ferias y Mataderos del Caquetá – Cofema S.A que considere las BPM's, el cumplimiento de la normatividad fitosanitaria vigente en Colombia y la ampliación + modernización de la planta de beneficio animal de bovinos y porcinos recategorizada a Clase I, teniendo en cuenta que es la única planta de beneficio animal en el departamento del Caquetá que ostenta ser actualmente categoría/clase II y que opera actualmente con una autorización sanitaria provisional,- que de no ser renovada por el INVIMA quien en calidad de ente de inspección vigilancia y control, tendría la potestad de decidir el futuro de la compañía y afectar de manera adversa a sus involucrados.

En otras palabras, el impacto de carácter negativo en primera instancia afectaría a más de 50 familias en las que los colaboradores de la compañía son cabeza de hogar; además situaría en riesgo la competitividad del sector cárnico de la región y el país, dado que la ganadería ocupa el primer renglón de la economía del departamento del Caquetá y es la actividad que activa/dinamiza la cadena sectorial de la carne bovina para todo el país.

2.2 Formulación del problema

Así entonces, ¿de qué manera la implementación del cuadro de mando integral permitiría el cumplimiento de la normativa fitosanitaria en Cofema S.A para el periodo 2019-2023 en la ciudad de Florencia Caquetá?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Proponer un diseño del cuadro de mando integral de Cofema S.A para el periodo 2019-2023 en la ciudad de Florencia Caquetá

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar diagnóstico situacional de Cofema S.A a través del análisis interno y del medio ambiente externo de la organización
- Elaborar la Matriz DOFA
- Plantear un modelo guía del Balanced Scorecard – BSC para Cofema S.A.

4. JUSTIFICACIÓN

DNP (2016), indica que en el *plan de racionalización de plantas de beneficio animal* (PRPBA), se estableció las atribuciones y responsabilidades del orden departamental y municipal sobre el establecimiento de plantas de beneficio, entre las cuales destacaron 4. De un lado los gobernadores fueron los responsables en concertación con sus alcaldes de formular e implementar el plan de racionalización. Fue a través de mesas departamentales, coordinadas por los gobernadores, que se llevaron a cabo estudios de prefactibilidad, con el fin de diagnosticar las condiciones actuales de las plantas de beneficio y determinar la cantidad y localización de éstas, para lograr el abastecimiento de carne en el departamento. Así, con los resultados del estudio de prefactibilidad, los gobernadores seleccionaron las plantas de beneficio que reunían las condiciones para adoptar el PRPBA del departamento y remitirlo ante el Invima y a la procuraduría delegada de asuntos ambientales y agrarios. Posterior a esto las plantas de beneficio de animales, desposte y desprese de las especies, bovina, bufalina, porcina y aves de corral debieron presentar un *plan gradual de cumplimiento* de acuerdo con los requisitos establecidos mediante las resoluciones que para el efecto expidió el Invima (DNP, 2016).

En este contexto la planta de beneficio animal de bovinos y porcinos clase II - Cofema S.A en la ciudad de Florencia Caquetá opera actualmente con una autorización sanitaria provisional por parte del Invima, ante el persistente incumplimiento del pliego de condiciones fitosanitarias establecidas por la legislación colombiana para este tipo de instalaciones y actividades en los procesos antemorten – morten y postmorten de animales de la especie bovina y porcina.

Según Contexto Ganadero (2016) de los 500 frigoríficos activos que procesan carne bovina, al año 2016 solo 11 cumplían los requisitos exigidos en el Decreto 1500 de 2007 que acomete modernizar el sacrificio, formalizar la cadena cárnica y cumplir con los estándares de los TLC.

En el departamento del Caquetá una sola planta ostenta con la certificación definitiva y se llama *Districarnes El Gran Novillo*, competidor de Cofema S.A que se dedica al desposte de bovinos y bufalinos.

De hecho, la implementación del decreto 1500 de 2007 que se apoya de la inspección vigilancia y control por parte del Invima, ha puesto en serios problemas a la planta de beneficio animal de bovinos y porcinos clase II Cofema S.A. Problemas que han desencadenado en cierres temporales de la planta por mandato del ente de control sanitario hasta sanciones pecuniarias para la compañía.

La más reciente sanción a Cofema S.A viene por parte de la dirección de responsabilidad sanitaria en el periodo julio – agosto de 2018 notificado por aviso 2017001501 bajo el proceso 201601830 quién le estableció multa en firme por 550 SMDLV que asciende a los \$14.322.770 por naturaleza de planta de beneficio, desprese o desposte. Esta sanción a Cofema S.A obedece a las deficientes condiciones de inocuidad de la carne comercializada para consumo humano y ante el incumplimiento de la normatividad fitosanitaria que regula a esta categoría de plantas de beneficio animal lo cual le resta competitividad de los productores de carne – a la cadena sectorial regional y país.

En ese orden de ideas el proyecto tiene impacto y relevancia para el departamento del Caquetá, donde el estudiante Unadista es el llamado a actuar como agente de cambio, promotor del desarrollo y bienestar.

En cuanto al desarrollo económico se espera impactar positivamente a la economía regional del departamento del Caquetá y a nivel nacional con la cadena sectorial de carne mejorando el flujo y suministro de carne de calidad hacia el interior del país en garantía del cumplimiento de la normativa fitosanitaria vigente. Pero ¿Cómo? ... para ello se inquiera diseñar el cuadro de mando integral para la Compañía de Ferias y Mataderos del Caquetá – Cofema S.A que considere los siguientes elementos:

- BPM´s – Buenas prácticas de manufactura.
- El cumplimiento de la normatividad fitosanitaria vigente en Colombia.
- Ampliación + modernización de la planta de beneficio animal de bovinos y porcinos,
- Aspectos señalados por el Invima como aspectos de mejora y que motivaron sanciones previas.
- Recategorización de la planta de beneficio animal de bovinos y porcinos de Clase II a Clase I.

Mientras que, en lo que respecta al bienestar, se busca que la Compañía de ferias y mataderos del Caquetá garantice su permanencia sostenibilidad y sustentabilidad en los escenarios de mercado a través de su crecimiento y desarrollo como organización – garantizando el empleo de personal y con ello el sustento de las familias de la región. Además, se acomete para la compañía garantizar la calidad del aire, la disminución de las emisiones contaminantes por parte de su planta de beneficio animal clase II, la eliminación total de vertimientos contaminantes a las afluentes

aledañas a la planta y en todo caso comprenda la imperante necesidad de implementar las BPM's
+ seguridad industrial más allá de la calidad de producto por la salud de sus colaboradores.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 Marco conceptual

CMI – (Cuadro de mando integral) – Metodología para hacer seguimiento y control proactivo a la gestión de los recursos y el desempeño organizacional mediante la implementación de determinados planes de acción en coherencia con la visión de negocio, la estrategia y los objetivos de la empresa.

BSC – Balanced Scorecard – es el acrónimo en inglés del cuadro de mando integral CMI o tablero de mando integral en el que se alinea la visión de negocio, la estrategia global y los elementos operativos que la componen.

DOFA – (Matriz DOFA, DAFO SWOT): Es el acrónimo que refiere a la matriz de diagnóstico que evalúa el estado situacional de una organización a partir del análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

5.2 Marco Teórico

En un entorno competitivo como el actual, la dirección estratégica coexiste con el desafío de proponer y definir las estrategias y políticas adecuadas para hacer que las empresas se puedan conducir hacia el verdadero cumplimiento de objetivos (Silva, 2010). De ahí que Rodríguez, (2005) citado por Govea, y otros (2016), afirme que la planeación es fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, ya que a través de ella se prevén los cambios que se presentarán en un futuro y se establecerán así las medidas necesarias para enfrentarlos.

Mientras que para Lozano & Torres (2017), un plan se concibe para aumentar la capacidad de reacción y conduce la alta dirección a un conocimiento más exhaustivo de la propia realidad de la empresa.

De este modo, la planeación estratégica es un proceso estructurado de gestión para el cumplimiento de objetivos estratégicos, enmarcados dentro del futuro deseable de la organización, teniendo claridad en las metas que se desean alcanzar, bajo los diferentes escenarios probables, con la respectiva asignación de recursos, conocimientos, tecnologías y metas a realizar con indicadores medibles para control, avance y cumplimiento de los objetivos fijados (Aguirre, 2015).

En ese sentido es imprescindible dentro de una compañía la existencia previa de un claro direccionamiento estratégico cimentado en una plataforma estratégica. Ello en razón a que juegan un papel fundamental en el diseño y definición del plan estratégico de la empresa hacia el futuro.

No es fácil planear a largo plazo, sino existe una visión de futuro; incluso pensar en alcanzar un futuro deseado sin tener claro la misionalidad corporativa es un grave problema que atenta a la supervivencia y competitividad de una compañía.

En tanto que la claridad del direccionamiento estratégico y la plataforma que la coadyuva se hace explícita en la medida en que se conoce dentro de la compañía y se define claramente en la visión compartida que existe entre los colaboradores de la empresa.

Erickson y Rothberg (2010) citado por Aguirre (2015) afirman que la planificación estratégica es la gestión estratégica, es decir, la aplicación del pensamiento estratégico a la tarea de dirigir una organización para el logro de su propósito. Una tarea que inquiera la administración de manera estratégica y la toma de decisiones asertiva respecto de los recursos de la organización en función de un propósito claro y definido que en todo caso debe responder con éxito a los cambios en el entorno y la incertidumbre existente en los escenarios de mercado.

Más aún cuando el planeamiento estratégico asume que una organización debe responder a un entorno que es dinámico, cambiante y difícil de predecir, que tiene asociados inminentes riesgos que pueden ser controlables o no (Aguirre, 2015).

Dishman y Calof (2008), Erickson y Rothberg (2010) y Gutiérrez (2012) citados por Aguirre (2015) coinciden en que la planeación estratégica está compuesta por una serie de elementos clave como lo es el direccionamiento estratégico (principios corporativos, visión y misión), el diagnóstico estratégico y los estrategas (alta dirección de la empresa, gerentes, juntas directivas, directores, presidentes, etc.)

De allí que la planeación estratégica tenga por finalidad establecer una serie de objetivos y metas medibles y alcanzables en el futuro y como proceso inquiera la respuesta de una serie de preguntas clave acerca del negocio en que se encuentra la empresa (Aguirre, 2015).

Según Aguirre (2015) las preguntas son las siguientes: ¿En dónde se está actualmente?, ¿A dónde se debe ir?, ¿A dónde se puede ir?, ¿Cómo se está trabajando para llegar a las metas?, ¿Cuáles son las capacidades diferenciadoras propias?, ¿Cuáles son los riesgos que se deben afrontar para cumplir la visión?, ¿Cuáles son los recursos necesarios?, ¿El personal interno cuenta con las habilidades necesarias para lograr los objetivos?, ¿Se cuenta con un sistema para controlar la evolución de los objetivos?, ¿Se están utilizando las tecnologías adecuadas?, ¿Se cuenta con un sistema de monitorización de tendencias?, ¿Cuáles son los escenarios futuros probables?, ¿Cuál es el nicho de mercado?, ¿Se tiene claro el plan de capacitación?, ¿La estrategia principal se

concentra en ser pioneros o imitadores?, ¿Cuál es el porcentaje de ventas destinado a investigación, desarrollo e innovación?, entre otras.

De esta manera es clara la existencia de múltiples barreras para que suceda el éxito empresarial, la forja de ventajas competitivas organizacionales y la toma de decisiones para que la empresa se oriente hacia el cambio de manera asertiva. Según Estrada et al. (2009) citado por (Lozano & Torres , 2017) se identificaron como barreras y principales factores que obstaculizan e impiden la planeación estratégica en la pyme, aspectos tales como la insuficiencia de conocimientos de los procesos de planeación, la falta de tiempo y de experiencia. Aspectos que califican o no al equipo estratega en la labor planeativa como aquel proceso clave del cual depende la organización para visualizar a futuro su supervivencia y competitividad en escenarios de mercado.

Por lo anterior es necesario que las organizaciones – (Cofema S.A) se planteen dichas preguntas y contrasten diagnósticamente su situación actual versus la situación deseada en la que la compañía prefiere estar. Para ello la planeación estratégica y el diseño de un plan estratégico se hacen necesarios para lograr el cambio dentro de la organización y dependen en gran medida del interés hacia el logro de los objetivos estratégicos propuestos, la definición clara o modificación de su plataforma estratégica y la disposición de una visión de futuro – que necesariamente debe ser compartida e incluyente que de ser así favorecerá la disminución de la resistencia al cambio y los conflictos de intereses que se generen de dicha transición.

5.3 Estado del arte

Nombre de la base de datos	Nombre del libro, o artículo encontrado	Descripción	Relación y aporte al tema de investigación
Redalyc.org	Artículo científico - <i>Enfoque conceptual de la dirección estratégica</i> (Silva, 2010)	Propuesta de una metodología teórica para afrontar y liderar la dirección estratégica en las empresas (Silva, 2010).	Propuesta relevante para Cofema S.A quien carece de un direccionamiento estratégico claro y definido. Según el artículo la metodología debe ser planeada de manera sistémica y se abstrae en un modelo que considera dos aspectos clave el marco conceptual de la planificación estratégica en sentido de cumplir y aportar con la misión y la visión institucional y las bases de implementación a través de la propuesta de planes operativos que servirían para cumplir con los objetivos planteados (Silva, 2010).
Scielosp.org (Salud Pública)	Artículo científico - <i>Evaluación de prácticas de bienestar animal durante el transporte de bovinos para sacrificio</i> (Romero , Sánchez , & Gutiérrez , 2011)	Evaluación de las prácticas de bienestar animal durante el transporte terrestre de bovinos para el sacrificio a través de un estudio transversal analítico s 194 transportadores de bovinos de dos zonas comerciales del occidente colombiano (Romero , Sánchez , & Gutiérrez , 2011).	Estudio transversal analítico, mediante la aplicación de un instrumento estructurado previamente probado mediante una prueba piloto que demuestra que en Colombia no existe una política clara sobre la implementación del Bienestar Animal en la cadena cárnica bovina. Cofema S.A no es ajeno a este problema que afecta su competitividad y está presente en las fases iniciales de la cadena de suministro al momento de transporte de los semovientes vivos en pie - condiciones de manejo (antemorten) (Romero , Sánchez , & Gutiérrez , 2011).

Redalyc.org	<p><i>Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco (Lozano & Torres , 2017)</i></p>	<p>Plantea un modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco (Lozano & Torres , 2017).</p>	<p>En el modelo se consideran estudios previos que identifican barreras y factores que dificultan la planeación estratégica en la PYME – aspecto de relevancia en la identificación de los factores que han llevado a Cofema S.A a la reactividad y la baja o nula planeación estratégica (Lozano & Torres , 2017).</p>
Redalyc.org	<p><i>Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne (Govea, y otros, 2016)</i></p>	<p>Investigación en administración técnica realizada en una empresa procesadora de carne, ubicada en el estado de Coahuila (Govea, y otros, 2016).</p>	<p>El estudio revela que al aplicar la técnica de la planeación estratégica se logra dar origen a una empresa competitiva y eficiente, con capacidad de enfrentarse a nuevos mercados.</p> <p>La investigación permite conocer y contrastar las prácticas de éxito que la empresa ha implementado como modelo a seguir para Cofema S.A; teniendo en cuenta que la planta de beneficio cumple adecuadamente con la normatividad vigente, garantizando que se cumplan los más estrictos controles de calidad, sanidad e higiene durante el proceso de sacrificio. Además, implementan las buenas prácticas de manufactura y los procedimientos de operación estándar de sanitización, lo que garantiza al consumidor que los productos que procesan sean de calidad e inocuos (Govea, y otros, 2016).</p>

<p>Repositorio.ufpso.edu.co (Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña)</p>	<p><i>Propuesta para la elaboración de un plan estratégico de clasificación y/o caracterización racial de animales sacrificados en la planta de beneficio del municipio de Ocaña (Trillos , 2016)</i></p>	<p>La propuesta pretende que la planta de beneficio disponga de una visión amplia y clara de sus objetivos la forma en cómo lograrlos, llevando a cabo una planificación formal de los sacrificios programados y obteniendo así mejores resultados tanto en calidad como en productividad (Trillos , 2016).</p>	<p>Para Cofema S.A el plan estratégico de clasificación racial planteado para la planta de beneficio del Municipio de Ocaña, es un ejemplo de racionalización de recursos y planificación de procesos que apunta a la definición de una ruta organizacional y comercial hacia el logro de los objetivos y la misión propuesta, así como evaluar y corregir los resultados productivos y de calidad obtenidos (Trillos , 2016).</p>
<p>Repositorio.utp.edu.co (Universidad Tecnológica de Pereira)</p>	<p><i>Diseño organizacional de la planta de beneficio del municipio de Quinchía (Diaz & Espinosa, 2013)</i></p>	<p>Propuesta de diseño organizacional para la Planta de Beneficio Nazareth del municipio de Quinchía, perteneciente a la Cooperativa Multiactiva Cárnica de Quinchía (COOMCARNIQOS) (Diaz & Espinosa, 2013).</p>	<p>Planta de beneficio que presenta dificultades muy similares a Cofema S.A ante la carencia de planeación estratégica y el incumplimiento del pliego normativo técnico y fitosanitario exigido en la cadena sectorial cárnica colombiana. De esta manera, aunque apunta hacia un manual de procesos y procedimiento genérico para el área operativa de la planta es interesante analizar el aspecto de organigrama planteado, la matriz DOFA identificada y la propuesta del direccionamiento estratégico establecida (Diaz & Espinosa, 2013).</p>
<p>Repository.lasalle.edu.co (Universidad de la Salle)</p>	<p><i>Plan estratégico para el matadero de Tauramena departamento de Casanare (Linares & Velandia, 2005)</i></p>	<p>Se trata de un diseño de un plan estratégico que considera la visión, misión, objetivos, análisis de la situación del matadero de Tauramena. Se plantea una propuesta de</p>	<p>Es un interesante ejercicio para contrastar a Cofema S.A, - donde el problema se centra en la administración inadecuada de los recursos de la Empresa y su incidencia en los resultados de la transformación del ganado bovino y porcino que se sacrifica en la planta. Asimismo, determina las consecuencias que tiene el</p>

		mejoramiento integral a fin de elevar los niveles de eficiencia y eficacia para lograr mejores resultados en el manejo integral de la empresa agropecuaria (Linares & Velandia, 2005).	manejo deficiente de los recursos y la falta de competitividad empresarial debido a las falencias que se identifican en la administración como directa responsable de la actividad general de la Empresa (Linares & Velandia, 2005).
Dialnet.uniroja.es	Artículo científico- <i>Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal</i> (Mendoza, López , & Salas, 2016)	Analiza la manera en que la necesidad de supervivencia de toda organización convoca la utilización de instrumentos como la planificación estratégica de recursos humanos de manera proactiva y disponer de una visión de futuro consiente del cambio y la incertidumbre (Mendoza, López , & Salas, 2016).	Cofema S.A desconoce las necesidades de personal y requiere de la planeación estratégica como ese conjunto de acciones necesarios para lograr los objetivos. Asimismo, puede hacer uso del análisis DOFA como herramienta fundamental para conocer el recurso humano de la organización un elemento valioso que aporta el análisis de este artículo científico (Mendoza, López , & Salas, 2016).
SIOC – Sistema de información de gestión y desempeño de organizaciones de cadenas	Artículo – <i>Cadena cárnica bovina y bufalina</i> (SIOC, 2019)	Presenta la estructura de la cadena cárnica bovina desde la conformación asociativa y gremial del eslabón primario, sector comercialización de animales, sector de plantas de beneficio y sector industrial. Reporta cifras relevantes del desempeño del sector ganadero (SIOC, 2019).	Le permite a Cofema S.A a la hora de plantear su direccionamiento estratégico considerar el panorama asociativo y gremial del eslabón primario, sector comercialización de animales, sector de plantas de beneficio y sector industrial – al que pertenece como actor sectorial y analizar su desempeño empresarial en contraste al sector ganadero (SIOC, 2019).

<p>DNP.gov.co</p>	<p>Artículo científico - <i>Cadena productiva de Carnes y Productos Cárnicos - Estructura, Comercio Internacional y Protección</i> (Nieto & Ramirez , 2018)</p>	<p>Documento que propone una metodología para describir la evolución de las empresas industriales que elaboran carnes y productos cárnicos para el período 2001 – 2016, utilizando la <i>matriz insumo – producto</i> del sector industrial (Nieto & Ramirez , 2018).</p>	<p>El documento sirve de hoja de ruta para el análisis competitivo de Cofema S.A y su ubicación en el mapa estratégico de la cadena sectorial ya que identifica los principales etapas y subprocesos que hacen parte del proceso productivo y presenta el flujograma de la cadena productiva (Nieto & Ramirez , 2018).</p>
<p>Sciencedirect.com</p>	<p>Artículo científico - <i>Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación</i> (Aguirre, 2015)</p>	<p>Propuesta conceptual que aborda la inteligencia estratégica como un conjunto integral de elementos de análisis, depuración, filtrado, interpretación, planeamiento, evaluación y gestión de la información a partir de diferentes conceptos consolidados en la literatura (Aguirre, 2015).</p>	<p>El artículo establece que toda esta información, del pasado, de la actualidad y del futuro, requiere ser articulada y procesada para la toma de decisiones a partir de un planeamiento estratégico, en el cual se fijen los objetivos claros, los hitos, los recursos necesarios y la forma adecuada que se requiere implementar para la realización de estos. Aspecto que Cofema S.A necesita implantar en una clara visión de futuro desde su planeación estratégica (Aguirre, 2015).</p> <p>Asimismo, para Cofema S.A sería de gran valor la implementación de la inteligencia competitiva que en el artículo se menciona como aquel sistema organizacional de referenciación del estado actual de la compañía, clientes, competidores, proveedores y todos los agentes relacionados en la cadena de valor, identificando variables económicas, sociales, tecnológicas, de mercado, de competencia y laborales, con el fin conocer el entorno dinámico y cambiante de la actualidad (Aguirre, 2015).</p>

Fuente: Autor

5.4 Marco institucional

5.4.1 Identificación de la empresa

Nombre de la Empresa	Compañía de Ferias y Mataderos del Caquetá - Cofema S.A.
Forma Jurídica	Sociedad Anónima
Sector	Actividad mixta (agrícola y pecuaria)
Localidad	Florencia
Departamento	Caquetá – Región Amazónica
Dirección	Vía Morelia KM 5
Teléfono	3176581133
Página Web Oficial	www.cofemacaqueta.com.co (actualmente no disponible)

Fuente: Autor

5.4.2 Situación Jurídico – administrativa

La Compañía de Ferias y Mataderos del Caquetá S.A – “COFEMA”, es una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional. Está constituida por 199 socios, de los cuales 6 pertenecen al sector oficial y 193 al privado, con una participación accionaria del 44% y 56% respectivamente. Está ubicada en el kilómetro 5 de la vía que del municipio de Florencia conduce al municipio de Morelia (Chávez & Hurtado, 1999).

COFEMA S.A., tiene por *objeto social*, - integrar y desarrollar el sector agropecuario en general, buscando el cubrimiento de todas cuatro etapas: i) promoción, ii) comercialización, iii) producción y iv) aprovechamiento. Las que involucran todos los productos de la industria ganadera y cuenta con la infraestructura técnica para la realización de los procesos inherentes al desarrollo de la misma agro- industria (Chávez & Hurtado, 1999). Entonces está estructurada en cinco (5) departamentos:

1. *Servicios*, que coordina las secciones.
 - Plaza de ferias
 - Compras pecuarias
 - Servicios generales
2. *Producción*, el cual coordina las secciones:
 - Matadero
 - Frigorífico
 - Subproductos
 - Curtiembre
 - Todos los procesos industriales y de control de calidad
3. *Departamento de comercialización*, coordina las secciones:

- Mercados
- Compras y ventas
- Bancos de datos
- Puntos de venta
- Control de calidad

4. *Departamento administrativo y financiero, coordina:*

- Adquisiciones – inventarios
- Recursos humanos
- Tesorería
- Contabilidad

5. *Departamento de mantenimiento*

- Coordina y ejecuta el mantenimiento y reparación de propiedades, planta y equipos.

5.5 *Marco Normativo*

Según Romero y Sánchez (2011), la legislación sanitaria colombiana ha integrado el concepto “desde la granja hasta la mesa” de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). En este sentido, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y el Ministerio de la Protección Social, han establecido las condiciones sanitarias y de inocuidad de la carne bovina en la producción primaria y secundaria - Decreto 3149 de 2006; Decreto 414 de 2007; Resolución 002341 de 2007; Decreto 1500 de 2007-, en donde se contemplan lineamientos del bienestar animal (Romero & Sánchez, 2011)

Cofema S.A se rige a partir de las siguientes disposiciones que enmarcan la normatividad fitosanitaria y de inocuidad de la carne en Colombia.

Normas Generales - (Invima.gov.co, 2019)

- **Decreto 1500 de 2007** - por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria,

beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

- **Resolución 240 de 2013** - Por la cual se establecen los requisitos sanitarios para el funcionamiento de las plantas de beneficio animal de las especies bovina, bufalina y porcina, plantas de desposte y almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación de carne y productos cárnicos comestibles.
- **Decreto 1290 de 1994**, por medio del cual se precisaron las funciones del Invima y se estableció su organización básica.
- **Ley 09 de 1979 Código Sanitario Nacional**. Normas generales sobre alimentos y procesamiento de carnes, reglamenta construcción de mataderos.
- **Decreto 2278 de 1982**. Reglamenta el título V de la Ley 09 de 1979, en materia de sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de la carne.
- **Decreto 2333 de 1982**. Reglamenta el título V de la Ley 09 de 1979, en materia de condiciones de las fábricas, depósitos y expendios de alimentos, transporte y distribución.
- **Decreto 1036 de 1991**. Modifica y complementa el capítulo I del Decreto 2278/82, en cuanto a la clasificación de los mataderos.

5.5.1 Documentos de política nacional en el marco de las medidas MSF

Según Minambiente (2019) el acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias entró en vigor junto con el Acuerdo que establece la Organización Mundial del Comercio el 1º de enero de 1995 y hace referencia a la aplicación de reglamentaciones en materia de inocuidad de los alimentos y control sanitario de los animales y los vegetales.

Colombia, mediante la Ley 170 de 1994, aprueba dicho acuerdo pero sólo hasta el 5 de Septiembre de 2005, mediante documento CONPES 3375, establece la Política Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos para el Sistema de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias- MSF.

El *Ministerio de Ambiente Desarrollo Sostenible* citado por Minambiente (2019), en el marco de esta política, tiene dentro de sus funciones establecer en acuerdo con las autoridades ambientales (...) Así mismo establecer un programa de vigilancia de la calidad del agua, suelo y aire de uso agropecuario y vigilancia de la disposición de desechos y vertimientos resultantes de

los procesos productivos, entendiendo que existe un conjunto de riesgos ambientales directamente relacionados con la sanidad e inocuidad de los alimentos, que requieren ser manejados, vigilados e integrados al Sistema MSF (Minambiente, 2019).

Minambiente (2019) indica que en el marco del Sistema de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias se han expedido diversos documentos CONPES, entre los cuales a Cofema S.A enmarca los siguientes:

- **CONPES 3376/05** (Política Sanitaria y de Inocuidad de las Cadenas de la Carne Bovina y la Leche), encaminada a mejorar las condiciones de sanidad e inocuidad de las cadenas de la carne bovina y la leche, con el fin de proteger la salud y la vida de las personas, los animales, y preservar la calidad del medio ambiente; mejorar la competitividad de estas cadenas y obtener la admisibilidad de sus productos en los mercados internacionales (Minambiente, 2019).
- **CONPES 3458/07** (Política Nacional de Sanidad e Inocuidad para la Cadena Porcícola), que busca mejorar el estatus sanitario y de inocuidad de la industria porcícola nacional, con el fin de proteger la salud y vida de las personas, los animales y preservar la calidad del medioambiente, creando unas condiciones óptimas para el consumidor, mejorando la competitividad de la producción nacional y garantizando la admisibilidad sanitaria de sus productos en los mercados internacionales (Minambiente, 2019).

Usos del Agua -

- **Decreto 1541 de 1978.** Establece todo lo relativo a permiso para aprovechamiento o concesión de aguas, normas específicas para los diferentes usos dados al recurso hídrico.
- **Decreto 1594 de 1994.** Establece los criterios de calidad del agua para consumo humano, uso agrícola e industrial entre otros.
- **Ley 373 de 1997.** Fija obligaciones sobre ahorro y uso eficiente de agua a quienes administran y/o usan el recurso hídrico.

Vertimientos

- **Decreto 1594 de junio de 1984.** Fija normas de vertimientos en cuerpos de agua y alcantarillado público.

- **Decreto 45.357** Por medio del cual se reglamenta las tasas retributivas por la utilización directa del agua como receptor de los vertimientos puntuales y se toman otras determinaciones.

Residuos Solidos

- **Decreto 605 de 1996.** Reglamenta la Ley 142 de 1994. En cuanto al manejo, transporte y disposición final de residuos sólidos.
- **Ley 430 de 1996.** Reglamenta en materia ambiental lo referente a desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.

6. METODOLOGÍA

La propuesta se desarrolló usando el enfoque de investigación cualitativo, y dado que es una investigación de tipo descriptivo no requirió de hacer muestreos poblacionales. En lo que respecta a las técnicas de recolección de información, la propuesta en el constructo del estado del arte hace uso de fuentes secundarias obtenidas de revistas especializadas como *Redalyc.org*, *Scielosp.org*, *Dialnet.Uniroja.es*, *Scencedirect*; repositorios universitarios como Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña, Universidad Tecnológica de Pereira, Universidad de la Salle y páginas oficiales como la del DNP- Departamento nacional de planeación.

Para el diseño del cuadro de mando integral de Cofema S.A, se hará diagnóstico interno y externo de la compañía, evaluación de su plataforma estratégica que permitirá la elaboración de la matriz DOFA, para así definir las estrategias FO, FA, DO, DA,- luego formular las metas anuales y los planes tácticos que hacen parte del Balance Scorecard BSC / Cuadro de mando integral – CMI.

6.1 Desarrollo del diseño metodológico

Objetivo específico	Actividades	Herramientas	Resultados
Realizar un diagnóstico organizacional a Cofema S.A	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de las áreas financiera, procesos internos, cliente y crecimiento interno y aprendizaje.• Establecer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afronta Cofema S.A	<ul style="list-style-type: none">• Análisis ambiente externo de Cofema S.A• Análisis interno de la compañía	Presentar los resultados del análisis interno y del medio ambiente externo de Cofema S.A - Evidencias del estado actual de la compañía

<p>Diseñar la matriz DOFA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir estrategias FO, FA, DO, DA a partir de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afronta Cofema S.A 	<p>Matriz DOFA</p>	<p>Presentar la matriz DOFA que establece el estado actual de Cofema S. A como resultado de la evaluación basada en el análisis detallado de los procesos estratégicos de la empresa.</p>
<p>Diseñar el modelo del Balance ScoreCard - CMI</p>	<p>Elaborar a partir de la información hallada a través del diagnóstico, un modelo de aplicación del Balance ScoreCard que abarque las cuatro perspectivas definidas, metas de ejecución y planeas tácticos de la empresa</p>	<p>Modelo de Cuadro de Mando Integral</p>	<p>Modelo de planeación estratégica bajo lineamientos en las perspectivas contempladas en la herramienta del Balance ScoreCard.</p>

Fuente: Autor

7. PRESUPUESTO

RECURSOS NECESARIOS		
RECURSO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
1. Equipo Humano	<ul style="list-style-type: none">• Autores	N/A
2. Equipos y Software	<ul style="list-style-type: none">• Laptop (2)• Office suite (2 Licencias)• Chrome App• Internet (Conexión permanente)	\$3.500.000
3. Viajes y Salidas de Campo	<ul style="list-style-type: none">• 2 Visitas semanales a la planta de beneficio• 2 Visitas semanales al coliseo de ferias y área de básculas• 1 Visita mensual al Gerente general Cofema S.A	\$1.200.000
4. Materiales y suministros	<ul style="list-style-type: none">• Papel carta (1 resma)• Impresiones	\$100.000
5. Bibliografía	<ul style="list-style-type: none">• Biblioteca virtual UNAD	N/A
TOTAL \$4.800.000		

Fuente: Autor

8. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES				
ACTIVIDAD	Sept 2019	Oct 2019	Nov 2019	Dic 2019
Presentación del plan de trabajo donde se especifiquen las responsabilidades de cada uno de los integrantes en torno a la tarea a desarrollar y los tiempos de entrega	X			
Formulación anteproyecto y entrega propuesta monografía	X			
Explicación de que se quiere resolver, producir, responder o demostrar. Se hace necesario explicar la razón de ser de la investigación desde lo teórico, práctico y metodológico.		X		
Estructuración del documento final de la investigación, donde se demuestra el cumplimiento de los objetivos y la obtención de los resultados esperados.			X	
El grupo de trabajo prepara un guion para la presentación de los resultados obtenidos durante el proceso de indagación a través de los medios tecnológicos destinados para la socialización ante los pares evaluadores.				X
Sustentación				X

Fuente: Autor

Capítulo I - Diagnóstico situacional de Cofema S.A

La realización del diagnóstico organizacional a la Compañía de Ferias y Mataderos del Caquetá – Cofema S.A, se hace en consideración a que es la única planta de beneficio animal en el departamento del Caquetá que ostenta ser categoría II y que opera actualmente con una autorización sanitaria provisional,- de momento vigente ante el persistente incumplimiento del pliego de condiciones fitosanitarias establecidas por la legislación Colombiana para este tipo de instalaciones y actividades (incluyendo el proceso antemorten – morten y postmorten).

1. Diagnóstico situacional de la organización

1.1 Análisis del medio Ambiente Externo

1.1.1 Aspecto de Consumo

Con base en cálculos del DANE y Fedegan citado por SIC (2011) indican que en 2010 la ganadería participaba con poco menos del 1,7% del PIB Nacional, con el 20% del PIB del subsector agropecuario y el 53% del PIB pecuario. Así, la ganadería conserva su primacía dentro de la producción pecuaria, por encima de otras actividades como la producción avícola, porcina o piscícola, - lo que demuestra su importancia en la economía rural colombiana.

El consumo de carne bovina en el mercado doméstico tiene varios sustitutos. Entre los más importantes se cuentan la carne de pollo y de cerdo. De hecho, la Asociación Nacional de Industriales- ANDI, indica que el consumo de pollo en Colombia, en 2009, fue de 22,7 kg por persona, mayor que el de res que fue de 18 kg por persona y que el de cerdo, de 4,1 kg per cápita. Igualmente, estudios indican que la elasticidad precio de la demanda de la carne bovina es elástica; así, al incrementarse el precio en un 1%, se espera que la cantidad demandada disminuya entre un 1% y un 1,4%² (SIC, 2013).

² Fedegan citado por SIC (2013), hace referencia a los siguientes estudios: L.A. Galvis (1998) y Ramírez - Londoño (2007).

1.1.2 Cadena Cárnica

SIOC (2019) afirma que, según las cifras oficiales reportadas por el ICA del Censo de ganadería efectuado en el segundo ciclo de vacunación del 2018, hay en el país 24.413.227 cabezas, de estas 17.4 millones son hembras y 9 millones machos, con una vocación para ceba de 5.3 millones, cría 10 millones, doble propósito 9.2 millones y lechería especializada con 1.7 millones. Estos bovinos se encuentran pastando en 37.490.575 millones de hectáreas y en 600.578 predios, de los cuales el 81.4% son fincas de menos de 50 animales (pequeños ganaderos) (SIOC, 2019).

1.1.3 Composición de la cadena cárnica

SIOC (2019), indica que en la cadena cárnica bovina y bufalina se integra todos los eslabones de la cadena, iniciando por los productores primarios (ganaderos), transportadores de animales en pie, comercializadores de ganado de cría, levante y ceba, plantas de beneficio y de desposte, sector industrial, transportadores de producto procesado y los expendedores.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, mediante Resolución 0049 de 2011 reconoce la *organización de la cadena cárnica bovina*, bajo la denominación de "Consejo Nacional de la Cadena Cárnica Bovina", y define que este consejo actuará como cuerpo consultivo del gobierno nacional en materia de política para el subsector de carne bovina (SIOC, 2019). Este consejo está integrado por el sector público (Ministerios y entidades adscritas) y por el sector privado cuenta con representantes de los siguientes eslabones (SIOC, 2019).

Eslabón Primario	Sector Comercialización de animales	Sector plantas de beneficio	Sector industrial
<ul style="list-style-type: none">Asociación Colombiana de Criadores De Búfalos – ASOBÚFALOS.	<ul style="list-style-type: none">Asociación de Subastas Ganaderas de	<ul style="list-style-type: none">Asociación Colombiana de Industriales de la Carne – ACINCA.	<ul style="list-style-type: none">Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI

<ul style="list-style-type: none"> • Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGAN. • Unión Nacional de Asociaciones Ganaderas Colombianas – UNAGA. • La Nueva Federación de Ganaderos – NFG. • Federación Nacional de Fondos Ganaderos – FEDEFONDOS. 	<p>Colombia – ASOSUBASTAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bolsa Mercantil de Colombia – BMC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación Nacional de Empresas Cárnicas – ASOCARNICAS. • Asociación de Frigoríficos de Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector transportador: ASISTRANSPORT SAS.
--	---	--	--

Fuente: SIOC (2019)

1.1.4 Beneficio animal y categorías de plantas

De acuerdo con la legislación vigente, los mataderos o plantas de beneficio deben cumplir con una serie de requisitos fitosanitarios y ambientales que restringen el acceso al mercado de sacrificio y faenados. Por su parte, el *Decreto 1036 de 1991* clasifica los mataderos de animales para consumo humano según su capacidad de sacrificio y disponibilidades técnicas y de dotación, estableciendo 5 tipos permitidos (SIC, 2013).

Clase	Res	Cerdo
Tipo I	>480	>400
Tipo II	320 - 480	240 - 400
Tipo III	160 - 320	120 - 240
Tipo IV	40 - 160	40 - 120
Mínimo	10	10

Fuente: Decreto 1036 de 1991

Fuente: SIC (2013)

Según SIOC (2019), en el año 2018 se sacrificaron 3.439.252 animales que produjeron 772.501 toneladas de carne en canal. El consumo per cápita de carne en Colombia estuvo en 18.2

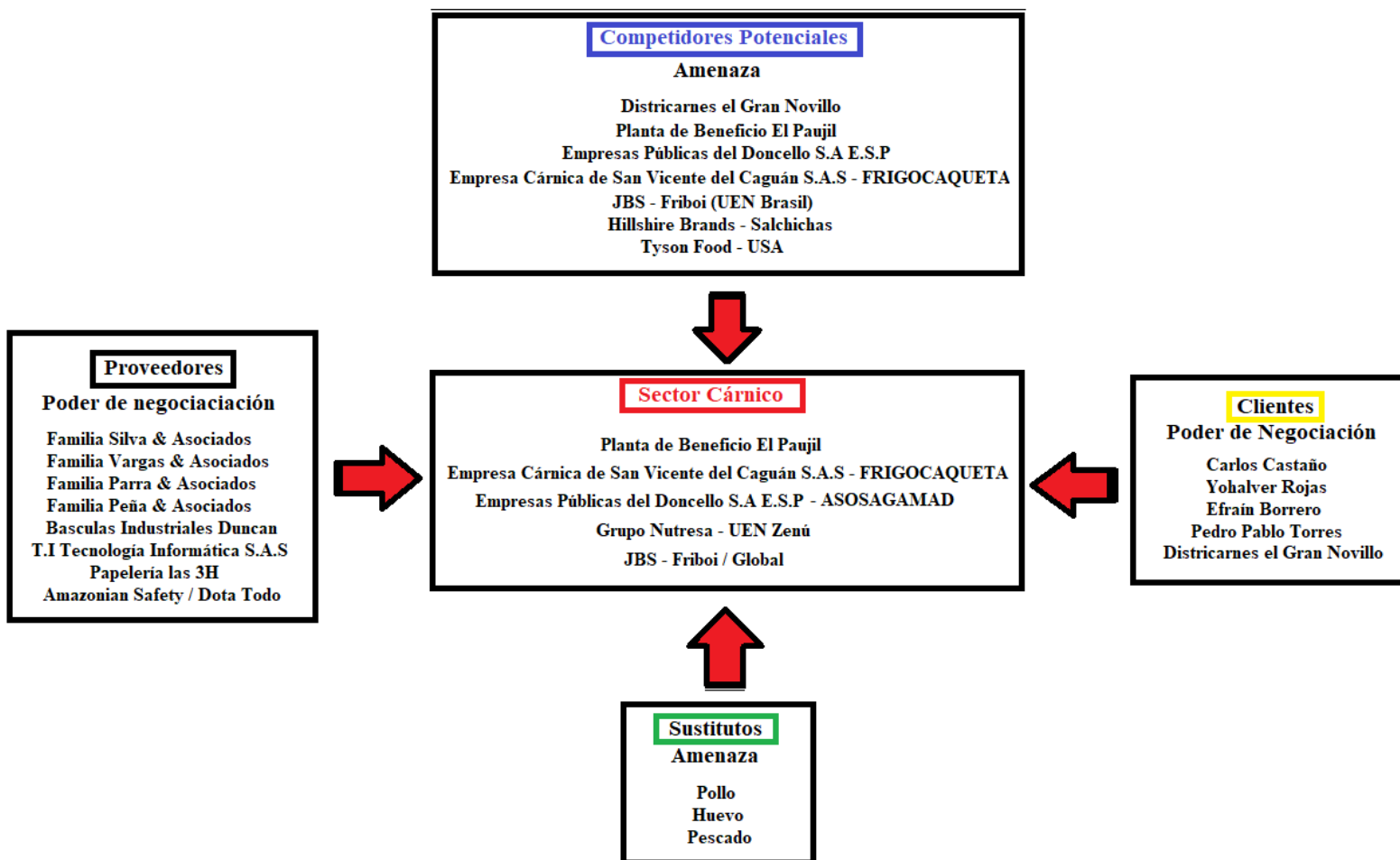
kilos, y se exportaron 61.897 animales en pie y 18.471 toneladas de carne a Emiratos Árabes, Egipto, Curazao, Jordania, Líbano, Hong Kong, Rusia y Vietnam.

1.2 Mapa de actores involucrados en relación con el contexto del proyecto



Fuente: Autor (2019)

1.2.1 Estructura del Sector



Fuente: Elaboración Propia

1.2.2 Factores Clave de Éxito – FCE

Los factores clave de éxito sugieren desde 1984 la existencia de Cofema S.A y la consolidación de su vigencia en escenarios globales a pesar de las sanciones impuestas por el Invima. Se pudo determinar algunas de las actividades realizadas por la organización que le han permitido alcanzar éxito y sobrevivir en el escenario competitivo en el que se desempeña como parte de la cadena de valor sectorial cárnica. De esta manera los FCE de Cofema S.A se establecen a partir de:

- **Capacidad tecnológica**

Al disponer de una planta de beneficio con capacidad de sacrificio de 200 reses diarias en un turno de 8 horas – día, cavas de refrigeración que garantizan un porcentaje de merma por debajo del 1,2% y el uso de técnicas modernas de aturdimiento bajo modalidades neumáticas y eléctricos de pistón cautivo, - hacen que Cofema S.A logre la diferenciación de su participación en el segmento y sector al cual se adscribe como actor que destaca.

- **Competitividad de precios**

La política de precios dinámica fijada por la compañía, le ha permitido ajustarse a las variaciones en los índices de precios planteados por la competencia y así adaptarse a las condiciones cambiantes en el mercado sectorial.

- **Ubicación**

La localización estratégica de Cofema S.A en la ciudad de Florencia Caquetá al norte del departamento del Caquetá y la disposición de su complejo industrial le han permitido alcanzar el éxito en razón a la logística de operaciones y la distribución de los productos hacia el interior tanto del país como del departamento mismo.

- **Imagen y reputación de marca**

Cofema S.A a través de su amplia experiencia en el mercado sectorial se ha desempeñado como un actor crucial para la cadena cárnica lo cual le ha permitido forjar su imagen y reputación como marca regional.

1.3 Diagnóstico Externo.

Diagnóstico Externo		
No.	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1	Tasas de interés	Variación de precios
2	Globalización	Ingreso per cápita
3	Consumo de los hogares	Tasas inflación
4	Inversión del gobierno	Tasa de desempleo
5	Equipos tecnológicos de punta en la industria	Devaluación del peso
6	Automatización de procesos productivos	Desaceleración mundial de la economía
7	Seguridad industrial	Precio del petróleo
8	Desarrollo de las TIC's	Capacidad de ahorro de la población
9	Patrones y conductas de consumo	TLC's e inversión extranjera
10	Calidad y estilo de vida	Alto nivel de competencia en el sector
11	Mayor nivel de formación académica de clientes reales y potenciales	Comisiones en bolsa
12	Mayor actualización en información debido a la informática y a la www	Impuestos
13	Cambios en los gustos y preferencias culturales	Situación económica en países vecinos
14	Educación	E-Commerce
15	Valores sociales	Informática del sector
16	Riesgo país	Medios y canales de interacción con el cliente
17	Seguridad interna	Gestión del conocimiento en el sector
18	Acuerdo de paz y posconflicto	I+D+I (Investigación, desarrollo e innovación)

19	Solidez de la democracia	Cambios demográficos
20	Reforma tributaria	Violencia y seguridad
21	Estabilidad política	Políticas gubernamentales para la inversión extranjera
22	Incentivos de promoción industrial	Normatividad fitosanitaria interna para el sector
23	Protección al medio ambiente y RSE	Políticas de inspección, control y vigilancia sectorial
24	Ubicación geográfica – planta de beneficio	Reglamentación Invima en beneficio animal
25		Calentamiento global
26		Gestión de residuos industriales (Sólidos – Líquidos)
27		Regulación de emisiones y vertimientos
28		BPM y HACCP en la industria de la carne
29		Normatividad ambiental
30		Contaminación

Análisis / Al analizar qué tan atractivo es el ambiente externo para la Compañía de Ferias y Mataderos de Caquetá - Cofema S.A, se evidencia la existencia de amenazas de alto y bajo impacto que pueden suponer un verdadero problema al panorama estratégico y el curso de negocio de la compañía. Sin embargo, la existencia de múltiples oportunidades para el sector, la industria y la empresa, vislumbran un panorama atractivo para la organización en la que puede forjar ventajas competitivas a partir de la globalización de los mercados, el creciente consumo mundial de los productos cárnicos y su preferencia en los hogares que se auspicia por los nuevos patrones en torno a calidad y estilo de vida, fundamentados en la educación y los valores sociales que resaltan los beneficios de la ingesta de diaria de carne dentro de una dieta balanceada.

Las tasas de interés en el mercado, los incentivos de promoción industrial y la reforma tributaria que fomenta el desarrollo sectorial junto al creciente interés de inversión por parte del gobierno al sector, luego de tomar cartas en el asunto y reglamentar la normatividad vigente en cuanto a manejo, inocuidad y control fitosanitario de los productos cárnicos, - presenta un escenario de oportunidad de alto impacto para la compañía en el que puede sacar provecho de la política arancelaria en lo que respecta a la importación con destino a inversión en equipos tecnológicos de punta en la industria. De esta forma puede alcanzar la necesaria automatización de procesos productivos teniendo por referente la seguridad industrial y la reglamentación vigente que supone la protección al medio ambiente y requiere de un enfoque claro sobre la RSE.

Asimismo, se presentan grandes oportunidades para la compañía ante el creciente desarrollo de las TIC's, en el que tanto clientes como grupos de interés se surten de más información y se mantienen actualizados debido a la informática y a la www. Hecho que ha provocado profundos cambios culturales en los valores sociales e incluso al punto de modificar e influir en los gustos y preferencias personales.

En lo que concierne al indicador riesgo país, la percepción de la seguridad interna y la solidez de la democracia, junto a los esperados resultados en el largo plazo de los acuerdos de paz y el posconflicto han trazado nuevos horizontes y formas de hacer negocios para la compañía. Negocios que si bien hace unos años la organización no podía llevar a cabo por la inseguridad, la violencia y el conflicto armado que se acentuaba en la región; sin embargo, esta perspectiva de negocios depende su continuidad del panorama político y la sostenibilidad de los acuerdos.

1.4 Diagnóstico Interno.

Diagnóstico Interno		
No.	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1	Vida útil de los activos	Certificaciones en calidad
2	Cumplimiento de objetivos de producción	Metodologías para el análisis, solución de problemas y/o contingencias
3	Capacidad instalada	Supervisión de procesos
4	Portafolio de productos y servicios	Productividad y uso eficiente de recursos
5	Política de precios	Planes de modernización en planta
6	Cumplimiento de metas de ventas	Plan de mercadeo
7	Posicionamiento de la empresa en el mercado	Conocimiento de la competencia
8	Imagen corporativa	Conocimiento del sector
9	Logística y distribución de ventas	Políticas de servicio al cliente
10	Publicidad y su impacto en los ingresos y la rentabilidad	Procesos comerciales
11	Cuota y participación de la empresa en el mercado	Medición del grado de satisfacción de los clientes
12	Indicador financiero - EBITDA	Propuesta de valor para los clientes reales y potenciales
13	Liquidez y solvencia	Diferencial de los productos frente a los competidores
14	Rotación de ventas	Identificación de mercados o segmentos potenciales
15	Capacitación y formación	Nichos de mercado
16	Salud ocupacional y seguridad industrial	Presupuestos por ventas
17	Formulación de objetivos	Conocimiento y relación con el cliente
18	Diseño e implementación de estrategias	Control de costos y gastos
19	Niveles de autoridad y responsabilidad	Sistemas de información contable y financiero
20	Establecimiento de orden y disciplina	Procesos y herramientas de apoyo a la gestión contable y financiera

21	Existencia de reglamento interno de trabajo	Planeación y ejecución presupuestal
2	Atribuciones y responsabilidades	Estructura financiera y estructura de capital
23	Programas y métodos para alcanzar objetivos	Planeación y proyecciones financieras
24	Coordinación, delegación y supervisión	Rentabilidad financiera y retorno sobre la inversión ROE - ROI
25	Solución de imprevistos	Rotación de cartera
26	Indicadores de procesos y producto	Endeudamiento
27	Existencia de un sistema de control a la gestión	Remuneración del personal
28	Métodos y herramientas para a rendición de informes internos y externos	Evaluación y desarrollo del personal
29	Ejecución de planes, programas y proyectos	Posibilidades de cursar empleo de carrera
30	Logro de objetivos	Efectividad de la comunicación entre personal y alta dirección
31	Medidas correctivas y preventivas	Sentido de pertenencia hacia la empresa
32		Trabajo en equipo
33		Plan de incentivos
34		Rotación de personal
35		Clima organizacional, ambiente de trabajo y convivencia laboral
36		Programa de bienestar para el trabajador y su familia
37		Reclutamiento y selección de personal
38		Formulación y evaluación del plan estratégico
39		Formulación y evaluación de la plataforma estratégica
40		Conocimiento de fortalezas y debilidades organizacionales
41		Formulación del plan de mercadeo y planes tácticos
42		Definición de planes, programas y proyectos

43	Existencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos
44	Distribución de recursos y actividades
45	Departamentalización y cargos
46	Proceso de toma de decisiones
47	Ejercicio y respeto de la autoridad
48	Motivación del personal
49	Liderazgo y comunicación
50	Indicadores de gestión y seguimiento organizacional
51	Actualización de información contable, financiera y de otras índoles
52	Instancias de control interno y externo
53	Cumplimiento de la normativa interna y estatal
54	Cultura de autocontrol
55	Medición de desempeño
56	Evaluación y comparación de resultados

Análisis / Al analizar el panorama interno de la compañía se detectaron debilidades de alto impacto que suponen -de no ser atendidas- graves problemas para la organización tanto en el corto como en el largo plazo. Atenuadas y puestas en comparación con las fortalezas identificadas se hace necesario recomendar a la organización la puesta de atención en su estado situacional y mejorar sus puntos débiles, ya que sus fortalezas se hacen incipientes para forjar ventajas competitivas e incluso apenas afrontar la alta competencia y los requerimientos que impone el escenario sectorial para su participación, supervivencia y crecimiento como actor que aun cuando tiene Good Will y experiencia dentro de la cadena, no le significa ni supone per se alcanzar y mantener el éxito en el largo plazo.

En este sentido, resta mucho por mejorar en el entorno interno de la compañía, y eso refiere a todos en cada uno de los aspectos empresariales tanto del área de producción, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, además del talento humano. Asimismo, se hace prescindible atender las debilidades presentes en cada una las funciones de la gerencia: planeación, organización, dirección y control, - aspectos empresariales clave para el éxito de la organización y su supervivencia en los escenarios de mercado en los que actúa y a futuro piensa proyectarse.

1.5 Análisis de la plataforma estratégica

Actualmente Cofema S. A. ha definido su visión y misión; sin embargo y teniendo en cuenta los aspectos necesarios para su formulación mediante el presente estudio se propone las siguientes modificaciones. La empresa aún no ha determinado sus objetivos estratégicos, principios y valores corporativos por lo anterior y de acuerdo con el diagnóstico realizado se procede a la elaboración de estos.

Item	Plataforma estratégica actual	Aspectos no Incluidos	Aspectos Incluidos
<p>Visión</p>	<p>Seremos una Compañía con un liderazgo que incremente la calidad en los servicios y productos de la industria cárnica, aplicando tecnologías para satisfacer las necesidades de los clientes”.</p> <p>Consolidaremos el manejo pecuario enfocado a perfeccionar y ampliar la comercialización e industrialización de los productos y subproductos derivados de bovinos y porcinos penetrándonos plenamente en el mercado nacional, buscando estar preparados para cuando en el mercado internacional nos brinden condiciones para intervenir el mismo.</p> <p>De manera preferente, considerando las políticas de integración, propiciaremos el intercambio comercial con los países de la Cuenca Amazónica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es una declaración de visión muy extensa que no propone un horizonte de cumplimiento determinado. Es decir, no plantea un plazo o periodo de tiempo en el cual pretende la organización alcanzar su propuesta de futuro deseable. • Enuncia políticas de integración que la organización no describe a sus clientes, colaboradores ni grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresa deseos de cambio. • Declaración amplia pero no delimitada. • Es integradora • Propone escenarios de integración. • Presenta algunos de los mecanismos necesarios para alcanzar el futuro deseable, aunque no tiene claridad sobre el proceso. • Identifica el sector.

Nos vemos fortaleciendo nuestras alianzas estratégicas con empresas regionales y nacionales para aprovechar efectos sinérgicos en negocios o mercados específicos.

Nos vemos como una empresa que hace partícipe de sus procesos a clientes internos y externos, haciéndolos sentir parte esencial de la misma, para que se respire un ambiente de compromiso y pertenencia, en el cual, todas las partes resultan beneficiadas.

Seremos una empresa flexible a los cambios con unas metas fijas de mejoramiento continuo a nivel de toda la empresa.

- Enuncia metas fijas de mejoramiento continuo que no han sido establecidas por la organización.

- Planteamiento de mercado que pretende atender.
- Declara la búsqueda de estar preparado como organización, para cuando las condiciones del mercado internacional les brinde oportunidades de intervención – algo que demuestra la inexistencia de estudios de mercado e incertidumbre.
- Se enuncian clientes internos y externos, - sin embargo, la organización no los tiene identificados.

Misión

La misión de COFEMA S.A, es lograr plena satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proveedores y accionistas, mediante la implementación de tecnología aplicada y métodos para el mejoramiento continuo en la calidad de productos y servicios, buscando el cubrimiento de todas las etapas que involucran la promoción, industrialización, comercialización y el aprovechamiento de eventos y de los productos de la industria ganadera, contribuyendo especialmente en los procesos de industrialización de productos y subproductos proyectándonos con una filosofía de cambio e innovación que será una constante.

Debemos identificar y dirigir nuestros mercados orientándonos hacia la comercialización, prestación del servicio e industrialización de productos para obtener altos índices de gestión empresarial, con un marcado sentido de excelencia total.

- No presenta claramente el negocio, ni su razón de ser.
 - Carece de una descripción clara acerca de los mercados a los que se dirige
 - Enuncia la existencia de clientes, pero no describe con claridad a los que sirve o quiere servir.
 - Enuncia las etapas de la industria ganadera en la que pretende incluirse. Sin embargo, no deja claro los productos que ofrece o pretende ofrecer dentro de los eslabones de la cadena sectorial cárnica que indica.
 - No identifica los mercados que atiende ni la dirección del negocio.
 - La declaración habla de tecnología aplicada al mejoramiento de calidad en
- Expresa orientación hacia el cliente.
 - Expresa la intención de la empresa en la cadena sectorial.
 - Enfoque orientado hacia el cambio.
 - Enuncia algunas actividades en la que se traza el negocio.

productos y servicios, pero no indica en que aspectos, procesos o qué tipo en particular.

- La declaración no enuncia el concepto propio de organización.
- No declara preocupación por su RSE o el rol de su imagen pública en la continuidad del negocio.
- No deja claro el rol de sus colaboradores en el negocio.

<p>Objeto Social</p>	<p>COFEMA S.A., tiene por objeto social, - integrar y desarrollar el sector agropecuario en general, buscando el cubrimiento de cuatro etapas: i) promoción, ii) comercialización, iii) producción y iv) aprovechamiento.</p> <p>Las que involucran todos los productos de la industria ganadera y cuenta con la infraestructura técnica para la realización de los procesos inherentes al desarrollo de la misma agro- industria (Chávez & Hurtado, 1999).</p> <p>Entonces está estructurada en cinco (5) departamentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios, que coordina las secciones. • Plaza de ferias• Compras pecuarias • Servicios generales 2. Producción, el cual coordina las secciones:• Matadero• Frigorífico• Subproductos • Curtiembre• Todos los procesos industriales y de control de calidad 3. Departamento de comercialización, coordina las secciones:• Mercados• Compras y ventas• Bancos de datos• Puntos de venta • Control de calidad 4. Departamento administrativo y financiero, coordina:• Adquisiciones – inventarios• Recursos humanos • Tesorería • Contabilidad 5. Departamento de mantenimientoCoordina y ejecuta el mantenimiento y reparación de propiedades, planta y equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresa las etapas del sector y no a lo que se dedica realmente la organización. • No existe delimitación de actividades, negocios u operaciones que exprese su objeto social. • Declaración demasiado extensa, amplia, no concreta y confusa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enuncia el sector • Expresa que cuenta con la infraestructura técnica para la realización de procesos de la agroindustria.
-----------------------------	--	--	---

Principios Corporativos	No definidos por la empresa	-----	-----
Valores Corporativos	No definidos por la empresa	-----	-----
Objetivos Estratégicos	No definidos por la empresa	-----	-----
Políticas	No definidos por la empresa	-----	-----

Fuente: Elaboración propia

1.6 Propuesta de plataforma estratégica

1.6.1 Visión

Para el año 2025 Cofema S.A, será la empresa líder en el mercado nacional colombiano, que marca tendencia por la calidad en los servicios y productos de la industria cárnica, con proyección internacional inicialmente en los países de la Cuenca Amazónica; mediante alianzas estratégicas, flexibilidad a los cambios y renovación tecnológica, enmarcados en un ambiente de compromiso y sentido de pertenencia con sus clientes internos y externos.

1.6.2 Misión

Somos una empresa dedicada a la promoción de eventos, industrialización, comercialización de productos y servicios de la industria ganadera; garantizamos la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proveedores y accionistas, a través de la implementación de tecnología de punta, mejoramiento continuo en la calidad de productos y prestación de servicios, con precios competitivos, proyectándonos con una filosofía de cambio e innovación constante y acogiéndonos a la normatividad vigente del sector.

1.6.3 Objeto Social

Cofema S.A tiene por objeto social, el procesamiento, comercialización y distribución de productos cárnicos y subproductos industriales, así como la prestación del servicio de plaza de ferias junto a la promoción y organización de ferias agroindustriales, eventos comerciales, y ganaderos.

1.6.4 Principios Corporativos

- **Orientación al cliente y grupos de interés.** A quienes la compañía debe su razón de ser y enfoca con determinación todos los esfuerzos por satisfacer sus necesidades generar un valor superior y construir relaciones de confianza.
- **Eficiencia y productividad.** Implica obtener el resultado esperado en los tiempos programados y bajo los criterios exigidos. Usar los recursos necesarios y disminuir tanto el desperdicio como el impacto contaminante de la industria, - más que un compromiso, se traza como una responsabilidad imperante para la protección ambiental
- **Flexibilidad al cambio.** Cambios necesarios para el mejoramiento continuo y sobrevivir en el mercado. Lo cual expresa una clara disposición de la compañía por conocer y

anticiparse a la dinámica sectorial para forjar ventajas competitivas en escenarios que surgen dentro de la cadena de valor.

- **Innovación, Modernización y Vanguardia industrial.** Estar al tanto de los cambios tecnológicos y el paradigma sectorial le permite a la compañía asegurar ventajas competitivas y aprender nuevas formas de hacer las cosas.
- **Aseguramiento de la calidad.** Brindar seguridad y tranquilidad sobre un producto alcanzado bajo altos estándares, sencillamente no tiene precio. Un servicio oportuno y que se enfoca en la atención de necesidades y expectativas de los clientes, demuestra el compromiso de la organización por garantizarlo.
- **Salud desde las BPM's.** Cuando se asegura la calidad del producto desde las buenas prácticas de manufactura se está procurando asegurar la salud humana. La orientación hacia las BPM's garantiza que los productos procesados por la compañía son aptos para el consumo humano y cumplen con la normatividad vigente en torno a las condiciones fitosanitarias, de manejo e inocuidad.
- **Seguridad y bienestar laboral.** En el que los colaboradores puedan desempeñarse en sus labores con tranquilidad y estén satisfechos por su desarrollo personal.
- **Protección ambiental** – La compañía tiene un compromiso claro por la protección de los recursos ambientales y garantizar tanto su sostenibilidad como su sustentabilidad en el tiempo.
- **Responsabilidad social empresarial RSE** – Responsabilidad por entregar bienestar a clientes y grupos de interés a la vez que se garantiza calidad en los productos y servicios que ofrece la compañía.

- **Mejora Continua.** Compromiso permanente por ser cada día mejores en lo que hacemos. Esto gracias a la unión de los esfuerzos para crear sinergia y forjar ventajas competitivas alcanzando distinción por la calidad de los productos y eficiencia en los servicios.

1.6.5 Valores Corporativos

- **Respeto** - por sus colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y demás grupos de interés que interactúan en el ejercicio de su objeto social.
- **Integridad** - para reconocer el impacto de las acciones corporativas y decidir asertivamente sobre ellas, - algo que permea el acontecer corporativo a todo nivel, en todos los roles y departamentos de la organización.
- **Servicio** - actitud y enfoque para servir a clientes y grupos de interés, en la búsqueda de lealtad y preferencia por los productos y servicios de Cofema S. A.
- **Compromiso** - elevando conciencia en los colaboradores sobre el propósito de la empresa, su responsabilidad social y el impacto que tiene, tanto en el desarrollo de la región como en el sector e industria.

1.6.6 Objetivos Estratégicos

- Incrementar las ventas de subproductos industriales de la compañía en un 25% a 5 años.
- Aumentar en un 35 % los ingresos por concepto de servicios de Plaza de ferias en 5 años.
- Incrementar el margen de utilidad neta organizacional en un 35% en los próximos 5 años.
- Aumentar la participación en el mercado nacional de la carne en un 15% para el año 2022.
- Lograr una tasa de retención de clientes en un 40% al año 2022.
- Incrementar el índice de captación de nuevos clientes en un 15% anual al 2022.

- Incorporar 12 nuevas cavas de refrigeración en la planta de beneficio animal al 2020
- Sacrificar un mínimo de 480 reses bovinas diarias en 2018 y aumentar un 10% anual en los siguientes 5 años.
- Obtener la autorización sanitaria definitiva por parte del Invima con la capacitación del 100% de la planta de personal de la compañía en 2 años.
- Garantizar estándares de seguridad industrial en la compañía con una tasa de formación al personal no menor al 90% anual hasta 2022.

1.6.7 Políticas

1.6.7.1 Política corporativa

- Somos conscientes de que para mejorar continuamente tanto nuestro sistema como los productos de carne bovina y los servicios realizados, debemos tener en cuenta las expectativas de nuestros clientes y sus necesidades, así como los requisitos legales y reglamentarios, siendo nuestros principales compromisos:
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para implantar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad y medioambiente, utilizando de forma racional todos los recursos.
- Encaminar nuestro Sistema de Gestión de la Calidad y Sistema de Gestión del medioambiente a satisfacer los requisitos legales y reglamentarios, las necesidades y expectativas de los Clientes y a la prevención y reducción de los Impactos Ambientales generados por la actividad propia de la organización, como tarea central de nuestra política ambiental.
- Proteger al medio ambiente incluyendo la prevención de la contaminación y el uso sostenible de recursos.

- Determinar y evaluar los riesgos, establecer las acciones de mejora necesarias en los procesos y evaluar la eficacia de estas para mitigar dichos riesgos.

1.6.7.2 Política de salud

Todo trabajador que labore en COFEMA tiene derecho a desempeñar sus tareas en un entorno seguro y saludable. Para esto, la gestión debe enfocarse a:

- Mantener un liderazgo visible, efectivo y permanente en materias de Seguridad y Salud Ocupacional, como parte de la responsabilidad de la línea de mando y a la vez exigir conductas y actitudes acordes a todos los trabajadores.
- Identificar y evaluar permanentemente los peligros y riesgos asociados a nuestras actividades e implementar las medidas de control necesarias, de manera de proteger la integridad física y la salud de todos los trabajadores.

1.6.7.3 Política ambiental

COFEMA realizará esfuerzos para mantener como un material de uso futuro ambientalmente sustentable, contribuyendo a reducir los posibles impactos negativos de su producción y uso en todo su ciclo de vida.

1.6.7.4 Política calidad

Asegurar la preferencia y la consistencia para satisfacer a nuestros consumidores y clientes, valorando lo que ellos valoran y ofreciendo productos, sistemas y servicios que siempre cumplan sus expectativas o incluso las superen.

1.6.7.5 Política servicio al cliente

Brindar un excelente servicio de manera oportuna y de asesoría, capacitación, cumpliendo las regulaciones nacionales, con el fin de satisfacer las expectativas de nuestros clientes,

apoyados con personal comprometido con el servicio de calidad para la mejora continua de nuestros procesos.



Capítulo II - Matriz DOFA

2.1 Problema, sus causas y efecto



Fuente: Autor

Para Emprendepyme.net, (2017), la cantidad de procesos y elementos que se mueven en el interior de las empresas son innumerables, por lo que se hace necesario e imprescindible emplear una metodología que sirva para identificar y describir los riesgos, su grado de probabilidad de ocurrencia, su impacto, efectos y medidas de mitigación.

A partir de lo anterior, se hace posible establecer las estrategias para dar respuesta a los riesgos del proyecto y definir en consecuencia los mecanismos para controlar sus efectos frente al proyecto. Para tal fin se recurrió a la metodología denominada *diagrama de*

Ishikawa o diagrama de espina de pescado, también llamada diagrama de causa y efecto (Emprendepyme.net, 2017).

Asimismo, se requirió la construcción de la matriz DOFA, SWOT ya que es uno de los métodos efectivos para identificar y gestionar el riesgo (...) DOFA o WOT consiste en el análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, que como método comienza con un análisis interno, en el que se identifican las fortalezas y los puntos débiles del negocio, para luego analizar el contexto externo para identificar oportunidades y amenazas (Riesgocero.com, 2018).

2.2 Formulación de Estrategias

2.2.1 Estrategias F.O.

Estrategias F.O.
Aprovechar la capacidad instalada de la compañía para atender el creciente consumo de carne en los hogares.
Ampliar la cobertura geográfica a partir de la cuota y participación de la empresa en el mercado para atender el creciente consumo de los hogares.
Disminuir los tiempos de entrega usando la experiencia en logística y distribución de ventas para aprovechar las condiciones de seguridad interna del país.
Generar confianza a los grupos de interés a partir de la imagen corporativa para atraer la inversión del gobierno.
Usar excedentes de liquidez y solvencia para el desarrollo de herramientas tecnológicas basadas en las Tic's.
Utilizar la capacidad instalada para aprovechar la globalización e incursionar en nuevos mercados.
Realizar medición permanente de los indicadores de proceso y producto para establecer la necesidad de equipos tecnológicos de punta en la industria
Formular programas de capacitación y formación tecnológica para acreditar la automatización de procesos productivos.
Ejecución de programas de capacitación y formación para garantizar estándares de seguridad industrial en la compañía.
Analizar la dinámica de Rotación de ventas para atender los cambios en los gustos y preferencias culturales.
Incrementar la cuota y participación de la empresa en el mercado para aprovechar las tendencias en cuanto a calidad y estilo de vida

Estudiar periódicamente las políticas de precios para aprovechar los patrones y conductas de consumo actuales de carne bovina

2.2.2 Estrategias F.A.

Estrategias F.A.
Aprovechar la política de precios de la compañía para combatir el bajo ingreso per cápita en el país.
Continuar con la política de precios para mitigar los efectos de las altas tasas inflación
Emplear la Imagen corporativa para hacer frente al alto nivel de competencia en el sector
Explotar la capacidad de liquidez y solvencia para negociar mejores comisiones en bolsa
Desarrollar publicidad y su impacto en los ingresos y la rentabilidad para contrarrestar la amenaza que supone el E-Commerce
Desarrollar programas de capacitación y formación en informática para combatir las amenazas en informática del sector
Aprovechar la existencia de reglamento interno de trabajo para contrarrestar las amenazas que supone la normatividad fitosanitaria interna para el sector.
Coordinar y delegar atribuciones y responsabilidades para aplicar con rigor las políticas de inspección, control y vigilancia sectorial
Incrementar la Capacitación y formación al personal para evitar sanciones en cuanto a Gestión de residuos industriales (Sólidos – Líquidos).
Aprovechar la capacidad gerencial de diseño e implementación de estrategias para evitar sanciones en torno a la reglamentación Invima en beneficio animal
Tomar medidas correctivas y preventivas para mitigar sanciones entorno a la regulación de emisiones y vertimientos
Emplear la capacidad de solución de imprevistos para mitigar los efectos del calentamiento global
Implementar medidas correctivas y preventivas para Gestión de residuos industriales (Sólidos – Líquidos)
Emplear indicadores de procesos y producto para mitigar amenazas respecto a las BPM y HACCP en la industria de la carne
Generar informes periódicos a los organismos de control empleando los métodos y herramientas para la rendición de informes internos y externos para evitar sanciones en torno a la normatividad ambiental

2.2.3 Estrategias D.O.

Estrategias D.O.
Disminuir el endeudamiento con terceros para aprovechar las tasas de interés.

Identificar mercados o segmentos potenciales para aprovechar las oportunidades que establece la globalización
Formular un plan de mercadeo para atender el creciente consumo de los hogares
Fortalecer los planes de modernización en planta para atraer la inversión del gobierno
Iniciar procesos de certificación en calidad para aprovechar los beneficios que aporta la Seguridad industrial a la organización
Promover la actualización de información contable, financiera y de otras índoles en la compañía para aprovechar las ventajas que aporta el desarrollo de las TIC's.
Diseñar políticas de servicio al cliente para satisfacer los patrones y conductas de consumo de carne bovina.
Generar una propuesta de valor para los clientes reales y potenciales para cubrir las necesidades que surgen de los patrones y conductas de consumo de carne bovina.
Aumentar el conocimiento de la competencia para aprovechar las oportunidades que surgen de las tendencias en cuanto a Calidad y estilo de vida.
Realizar medición permanente del grado de satisfacción de los clientes para aprovechar las ventajas que aporta el mayor nivel de formación académica de clientes reales y potenciales.
Aumentar la medición del grado de satisfacción de los clientes para conocer los cambios en los gustos y preferencias culturales.
Plantear la diferenciación de los productos frente a los competidores para aprovechar las oportunidades que provee la mayor actualización en información debido a la informática y a la www.
Fortalecer el cumplimiento de la normativa interna y estatal para aprovechar los beneficios de la Reforma tributaria.
Lograr conocimiento del sector para cubrir las necesidades que surgen de los patrones y conductas de consumo de carne bovina.
Asegurar el cumplimiento de la normativa interna y estatal para aprovechar las oportunidades que surgen de la protección al medio ambiente y RSE.

2.2.4 Estrategia D.A.

Estrategias D.A
Incrementar el conocimiento del sector para prever y mitigar el impacto de la variación de precios.
Revisar el plan de mercadeo para disminuir el impacto de la baja capacidad de ahorro de la población
Incrementar el conocimiento del sector para hacer frente al alto nivel de competencia en el sector
Efectuar control permanente de costos y gastos para disminuir el impacto financiero de las altas comisiones en bolsa

Reformular la estructura financiera y estructura de capital para mitigar el impacto de la carga financiera que suponen los impuestos a la compañía.
Ampliar el conocimiento del sector para mitigar las amenazas que plantea la situación económica en países vecinos.
Concebir una propuesta diferencial de los productos frente a los competidores para mitigar las amenazas que suponen el E-Commerce
Implementar un sistema de información contable y financiero en la organización para disminuir las amenazas que supone la informática del sector.
Afianzar el conocimiento y relación con el cliente para disminuir las amenazas que plantean los novedosos medios y canales de interacción con el cliente que emplea la competencia.
Incrementar la medición de desempeño organizacional para evitar sanciones en torno al incumplimiento de la normatividad fitosanitaria interna para el sector.
Ajustar la definición de planes, programas y proyectos para evitar sanciones ante el incumplimiento de la reglamentación Invima en torno al beneficio animal.
Establecer indicadores de gestión y seguimiento organizacional para disminuir la Contaminación.
Revisar la formulación, evaluación de la plataforma estratégica y su compromiso para disminuir el impacto del calentamiento global.
Garantizar el cumplimiento de la normativa interna y estatal para asegurar la mitigación de la amenaza que supone la gestión de residuos industriales (Sólidos – Líquidos)
Fortalecer los indicadores de gestión y seguimiento organizacional para evitar el cierre de la planta de beneficio por incumplimiento de la regulación de emisiones y vertimientos
Lograr el cumplimiento de la normativa interna y estatal para evitar sanciones que plantea la regulación de emisiones y vertimientos.
Definición de planes, programas y proyectos para disminuir las amenazas que supone la Normatividad ambiental
Diseñar indicadores de gestión y seguimiento organizacional para disminuir el impacto de la contaminación.

2.3 Diseño de la Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
De análisis interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vida útil de los activos 2. Cumplimiento de objetivos de producción 3. Capacidad instalada 4. Portafolio de productos y servicios 5. Política de precios 6. Cumplimiento de metas de ventas 7. Posicionamiento de la empresa en el mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Certificaciones en calidad 2. Metodologías para el análisis, solución de problemas y/o contingencias 3. Supervisión de procesos 4. Productividad y uso eficiente de recursos 5. Planes de modernización en planta 6. Plan de mercadeo 7. Conocimiento de la competencia
De análisis externo	<ol style="list-style-type: none"> 8. Imagen corporativa 9. Logística y distribución de ventas 10. Publicidad y su impacto en los ingresos y la rentabilidad 11. Cuota y participación de la empresa en el mercado 12. Indicador financiero - EBITDA 13. Liquidez y solvencia 14. Rotación de ventas 15. Capacitación y formación 16. Salud ocupacional y seguridad industrial 17. Formulación de objetivos 18. Diseño e implementación de estrategias 19. Niveles de autoridad y responsabilidad 20. Establecimiento de orden y disciplina 21. Existencia de reglamento interno de trabajo 22. Atribuciones y responsabilidades 23. Programas y métodos para alcanzar objetivos 24. Coordinación, delegación y supervisión 25. Solución de imprevistos 26. Indicadores de procesos y producto 27. Existencia de un sistema de control a la gestión 28. Métodos y herramientas para a rendición de informes internos y externos 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Conocimiento del sector 9. Políticas de servicio al cliente 10. Procesos comerciales 11. Medición del grado de satisfacción de los clientes 12. Propuesta de valor para los clientes reales y potenciales 13. Diferencial de los productos frente a los competidores 14. Identificación de mercados o segmentos potenciales 15. Nichos de mercado 16. Presupuestos por ventas 17. Conocimiento y relación con el cliente 18. Control de costos y gastos 19. Sistemas de información contable y financiero 20. Procesos y herramientas de apoyo a la gestión contable y financiera 21. Planeación y ejecución presupuestal 22. Estructura financiera y estructura de capital 23. Planeación y proyecciones financieras 24. Rentabilidad financiera y retorno sobre la inversión ROE - ROI 25. Rotación de cartera 26. Endeudamiento 27. Remuneración del personal 28. Evaluación y desarrollo del personal 29. Posibilidades de cursar empleo de carrera

	<p>29. Ejecución de planes, programas y proyectos</p> <p>30. Logro de objetivos</p> <p>31. Medidas correctivas y preventivas</p>	<p>30. Efectividad de la comunicación entre personal y alta dirección</p> <p>31. Sentido de pertenencia hacia la empresa</p> <p>32. Trabajo en equipo</p> <p>33. Plan de incentivos</p> <p>34. Rotación de personal</p> <p>35. Clima organizacional, ambiente de trabajo y convivencia laboral</p> <p>36. Programa de bienestar para el trabajador y su familia</p> <p>37. Reclutamiento y selección de personal</p> <p>38. Formulación y evaluación del plan estratégico</p> <p>39. Formulación y evaluación de la plataforma estratégica</p> <p>40. Conocimiento de fortalezas y debilidades organizacionales</p> <p>41. Formulación del plan de mercadeo y planes tácticos</p> <p>42. Definición de planes, programas y proyectos</p> <p>43. Existencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos</p> <p>44. Distribución de recursos y actividades</p> <p>45. Departamentalización y cargos</p> <p>46. Proceso de toma de decisiones</p> <p>47. Ejercicio y respeto de la autoridad</p> <p>48. Motivación del personal</p> <p>49. Liderazgo y comunicación</p> <p>50. Indicadores de gestión y seguimiento organizacional</p> <p>51. Actualización de información contable, financiera y de otras índoles</p> <p>52. Instancias de control interno y externo</p> <p>53. Cumplimiento de la normativa interna y estatal</p> <p>54. Cultura de autocontrol</p> <p>55. Medición de desempeño</p> <p>56. Evaluación y comparación de resultados</p>
--	---	--

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasas de interés 2. Globalización 3. Consumo de los hogares 4. Inversión del gobierno 5. Equipos tecnológicos de punta en la industria 6. Automatización de procesos productivos 7. Seguridad industrial 8. Desarrollo de las TIC's 9. Patrones y conductas de consumo 10. Calidad y estilo de vida 11. Mayor nivel de formación académica de clientes reales y potenciales 12. Mayor actualización en información debido a la informática y a la www 13. Cambios en los gustos y preferencias culturales 14. Educación 15. Valores sociales 16. Riesgo país 17. Seguridad interna 18. Acuerdo de paz y posconflicto 19. Solidez de la democracia 20. Reforma tributaria 21. Estabilidad política 22. Incentivos de promoción industrial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la capacidad instalada de la compañía para atender el creciente consumo de carne en los hogares. 2. Ampliar la cobertura geográfica a partir de la cuota y participación de la empresa en el mercado para atender el creciente consumo de los hogares. 3. Disminuir los tiempos de entrega usando la experiencia en logística y distribución de ventas para aprovechar las condiciones de seguridad interna del país. 4. Generar confianza a los grupos de interés a partir de la imagen corporativa para atraer la inversión del gobierno. 5. Usar excedentes de liquidez y solvencia para el desarrollo de herramientas tecnológicas basadas en las Tic's. 6. Utilizar la capacidad instalada para aprovechar la globalización e incursionar en nuevos mercados. 7. Realizar medición permanente de los indicadores de proceso y producto para establecer la necesidad de equipos tecnológicos de punta en la industria 8. Formular programas de capacitación y formación tecnológica para acreditar la automatización de procesos productivos. 9. Ejecución de programas de capacitación y formación para garantizar estándares de seguridad industrial en la compañía. 10. Analizar la dinámica de Rotación de ventas para atender los cambios en los gustos y preferencias culturales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir el endeudamiento con terceros para aprovechar las tasas de interés. 2. Identificar mercados o segmentos potenciales para aprovechar las oportunidades que establece la globalización 3. Formular un plan de mercadeo para atender el creciente consumo de los hogares 4. Fortalecer los planes de modernización en planta para atraer la inversión del gobierno 5. Iniciar procesos de certificación en calidad para aprovechar los beneficios que aporta la Seguridad industrial a la organización 6. Promover la actualización de información contable, financiera y de otras índoles en la compañía para aprovechar las ventajas que aporta el desarrollo de las TIC's. 7. Diseñar políticas de servicio al cliente para satisfacer los patrones y conductas de consumo de carne bovina. 8. Generar una propuesta de valor para los clientes reales y potenciales para cubrir las necesidades que surgen de los patrones y conductas de consumo de carne bovina. 9. Aumentar el conocimiento de la competencia para aprovechar las oportunidades que surgen de las tendencias en cuanto a Calidad y estilo de vida. 10. Realizar medición permanente del grado de satisfacción de los clientes para aprovechar las ventajas que aporta el mayor nivel de formación académica de clientes reales y potenciales. 11. Aumentar la medición del grado de satisfacción de los clientes para conocer los cambios en los gustos y preferencias culturales.

<p>23. Protección al medio ambiente y RSE</p> <p>24. Ubicación geográfica – planta de beneficio</p>	<p>11. Incrementar la cuota y participación de la empresa en el mercado para aprovechar las tendencias en cuanto a calidad y estilo de vida</p> <p>12. Estudiar periódicamente las políticas de precios para aprovechar los patrones y conductas de consumo actuales de carne bovina</p>	<p>12. Plantear la diferenciación de los productos frente a los competidores para aprovechar las oportunidades que provee la mayor actualización en información debido a la informática y a la www.</p> <p>13. Fortalecer el cumplimiento de la normativa interna y estatal para aprovechar los beneficios de la Reforma tributaria.</p> <p>14. Lograr conocimiento del sector para cubrir las necesidades que surgen de los patrones y conductas de consumo de carne bovina.</p> <p>15. Asegurar el cumplimiento de la normativa interna y estatal para aprovechar las oportunidades que surgen de la protección al medio ambiente y RSE.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variación de precios 2. Ingreso per cápita 3. Tasas inflación 4. Tasa de desempleo 5. Devaluación del peso 6. Desaceleración mundial de la economía 7. Precio del petróleo 8. Capacidad de ahorro de la población 9. TLC´s e inversión extranjera 10. Alto nivel de competencia en el sector 11. Comisiones en bolsa 12. Impuestos 13. Situación económica en países vecinos 14. E-Commerce 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la política de precios de la compañía para combatir el bajo ingreso per cápita en el país. 2. Continuar con la política de precios para mitigar los efectos de las altas tasas inflación 3. Emplear la Imagen corporativa para hacer frente al alto nivel de competencia en el sector 4. Explotar la capacidad de liquidez y solvencia para negociar mejores comisiones en bolsa 5. Desarrollar publicidad y su impacto en los ingresos y la rentabilidad para contrarrestar la amenaza que supone el E-Commerce 6. Desarrollar programas de capacitación y formación en informática para combatir las amenazas en informática del sector 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el conocimiento del sector para prever y mitigar el impacto de la variación de precios. 2. Revisar el plan de mercadeo para disminuir el impacto de la baja capacidad de ahorro de la población 3. Incrementar el conocimiento del sector para hacer frente al alto nivel de competencia en el sector 4. Efectuar control permanente de costos y gastos para disminuir el impacto financiero de las altas comisiones en bolsa 5. Reformular la estructura financiera y estructura de capital para mitigar el impacto de la carga financiera que suponen los impuestos a la compañía. 6. Ampliar el conocimiento del sector para mitigar las amenazas que plantea la situación económica en países vecinos. 7. Concebir una propuesta diferencial de los productos frente a los competidores para mitigar las amenazas que suponen el E-Commerce 8. Implementar un sistema de información contable y financiero en la organización para disminuir las amenazas que supone la informática del sector.

<p>15. Informática del sector</p> <p>16. Medios y canales de interacción con el cliente</p> <p>17. Gestión del conocimiento en el sector</p> <p>18. I+D+I (Investigación, desarrollo e innovación)</p> <p>19. Cambios demográficos</p> <p>20. Violencia y seguridad</p> <p>21. Políticas gubernamentales para la inversión extranjera</p> <p>22. Normatividad fitosanitaria interna para el sector</p> <p>23. Políticas de inspección, control y vigilancia sectorial</p> <p>24. Reglamentación Invima en beneficio animal</p> <p>25. Calentamiento global</p> <p>26. Gestión de residuos industriales (Sólidos – Líquidos)</p> <p>27. Regulación de emisiones y vertimientos</p> <p>28. BPM y HACCP en la industria de la carne</p> <p>29. Normatividad ambiental</p> <p>30. Contaminación</p>	<p>7. Aprovechar la existencia de reglamento interno de trabajo para contrarrestar las amenazas que supone la normatividad fitosanitaria interna para el sector.</p> <p>8. Coordinar y delegar atribuciones y responsabilidades para aplicar con rigor las políticas de inspección, control y vigilancia sectorial</p> <p>9. Incrementar la Capacitación y formación al personal para evitar sanciones en cuanto a Gestión de residuos industriales (Sólidos – Líquidos).</p> <p>10. Aprovechar la capacidad gerencial de diseño e implementación de estrategias para evitar sanciones en torno a la reglamentación Invima en beneficio animal</p> <p>11. Tomar medidas correctivas y preventivas para mitigar sanciones entorno a la regulación de emisiones y vertimientos</p> <p>12. Emplear la capacidad de solución de imprevistos para mitigar los efectos del calentamiento global</p> <p>13. Implementar medidas correctivas y preventivas para Gestión de residuos industriales (Sólidos – Líquidos)</p> <p>14. Emplear indicadores de procesos y producto para mitigar amenazas respecto a las BPM y HACCP en la industria de la carne</p> <p>15. Generar informes periódicos a los organismos de control empleando los métodos y herramientas para la rendición de informes internos y externos para evitar sanciones en torno a la normatividad ambiental</p>	<p>9. Afianzar el conocimiento y relación con el cliente para disminuir las amenazas que plantean los novedosos medios y canales de interacción con el cliente que emplea la competencia.</p> <p>10. Incrementar la medición de desempeño organizacional para evitar sanciones en torno al incumplimiento de la normatividad fitosanitaria interna para el sector.</p> <p>11. Ajustar la definición de planes, programas y proyectos para evitar sanciones ante el incumplimiento de la reglamentación Invima en torno al beneficio animal.</p> <p>12. Establecer indicadores de gestión y seguimiento organizacional para disminuir la Contaminación.</p> <p>13. Revisar la formulación, evaluación de la plataforma estratégica y su compromiso para disminuir el impacto del calentamiento global.</p> <p>14. Garantizar el cumplimiento de la normativa interna y estatal para asegurar la mitigación de la amenaza que supone la gestión de residuos industriales (Sólidos – Líquidos)</p> <p>15. Fortalecer los indicadores de gestión y seguimiento organizacional para evitar el cierre de la planta de beneficio por incumplimiento de la regulación de emisiones y vertimientos</p> <p>16. Lograr el cumplimiento de la normativa interna y estatal para evitar sanciones que plantea la regulación de emisiones y vertimientos.</p> <p>17. Definición de planes, programas y proyectos para disminuir las amenazas que supone la Normatividad ambiental</p> <p>18. Diseñar indicadores de gestión y seguimiento organizacional para disminuir el impacto de la contaminación.</p>
---	---	--

Fuente: Autor

Capítulo III – Modelo de Cuadro de mando integral - CMI

Según Davila, (1999) el CMI facilita el direccionamiento empresarial de forma proactiva en el corto y largo plazo. Es así como ofrece un método estructurado para direccionar la empresa que se sirve de indicadores financieros y no financieros, para analizar posibles tendencias y definir un rumbo estratégico proactivo para esta.

Por lo anterior modelar un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard para Cofema S.A se constituiría en una herramienta de creación de valor para el negocio y forjaría ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

Para ello, el siguiente modelo hace uso de supuestos de carácter informativo con fines informativos e ilustrativos del cómo luciría un modelo CMI desarrollado en su totalidad.

3.1 Calificación de Objetivos

Calificación de Objetivos			
No.	Objetivo estratégico	Calificación	Visión
1	Incrementar las ventas de subproductos industriales de la compañía en un 25% a 5 años.	4	Para el año 2025 Cofema S.A, será la empresa líder en el mercado nacional colombiano, que marca tendencia por la calidad en los servicios y productos de la industria cárnica, con proyección internacional inicialmente en los países de la Cuenca Amazónica; mediante alianzas estratégicas, flexibilidad a los cambios y renovación tecnológica, enmarcados en un ambiente de compromiso y sentido de pertenencia con sus clientes internos y externos.
2	Aumentar en un 35 % los ingresos por concepto de servicios de Plaza de ferias en 5 años.	4	
3	Incrementar el margen de utilidad neta organizacional en un 35% en los próximos 5 años.	4	
4	Aumentar la participación en el mercado nacional de la carne en un 15% para el año 2022.	4	
5	Lograr una tasa de retención de clientes en un 40% al año 2022.	4	
6	Incrementar el índice de captación de nuevos clientes en un 15% al 2022.	4	
7	Incorporar 12 nuevas cavas de refrigeración en la planta de beneficio animal al 2020	4	
8	Sacrificar un mínimo de 480 reses bovinas diarias en 2018 y aumentar un 10% anual en los siguientes 5 años.	4	
9	Obtener la autorización sanitaria definitiva por parte del Invima con la capacitación del 100% de la planta de personal de la compañía en un horizonte de 5 años.	4	

10	Garantizar estándares de seguridad industrial en la compañía con una tasa de formación al personal no menor al 90% anual hasta 2022.	4	
----	--	---	--

3.2 Calificación de Estrategias

Calificación de Estrategias			
No.	Objetivo	Calificación	Estrategia
1.	Incrementar las ventas de subproductos industriales de la compañía en un 25% a 5 años.	4	Plantear la diferenciación de los productos frente a los competidores para aprovechar las oportunidades que provee la mayor actualización en información debido a la informática y a la www.
		4	Identificar nichos de mercado para aprovechar la Globalización
		4	Ampliar la cobertura geográfica a partir de la cuota y participación de la empresa en el mercado para atender el creciente consumo de los hogares.
		4	Incrementar la cuota y participación de la empresa en el mercado para aprovechar las tendencias en cuanto a calidad y estilo de vida
		4	Incrementar los esfuerzos en publicidad y su impacto en los ingresos y la rentabilidad para aprovechar el mayor nivel de formación académica de clientes reales y potenciales
		4	Disminuir los tiempos de entrega usando la experiencia en logística y distribución de ventas para aprovechar las condiciones de seguridad interna del país.
2.	Aumentar en un 35 % los ingresos por concepto de servicios de Plaza de ferias en 5 años.	4	Plantear la diferenciación de los productos frente a los competidores para aprovechar las oportunidades que provee la mayor actualización en información debido a la informática y a la www.
		4	Identificar nichos de mercado para aprovechar la Globalización
		4	Ampliar la cobertura geográfica a partir de la cuota y participación de la empresa en el mercado para atender el creciente consumo de los hogares.
		4	Incrementar la cuota y participación de la empresa en el mercado para aprovechar las tendencias en cuanto a calidad y estilo de vida
		4	Incrementar los esfuerzos en publicidad y su impacto en los ingresos y la rentabilidad para aprovechar el mayor nivel de formación académica de clientes reales y potenciales
		4	Estudiar periódicamente las políticas de precios para aprovechar los patrones y conductas de consumo actuales de carne bovina
4	Disminuir los tiempos de entrega usando la experiencia en logística y distribución de ventas para aprovechar las condiciones de seguridad interna del país.		

3.	Incrementar el margen de utilidad neta organizacional en un 35% en los próximos 5 años.	4	Promover la actualización de información contable, financiera y de otras índoles en la compañía para aprovechar las ventajas que aporta el desarrollo de las TIC's.
		4	Implementar un sistema de información contable y financiero en la organización para disminuir las amenazas que supone la informática del sector.
		1	Incrementar la cuota y participación de la empresa en el mercado para aprovechar las atractivas tasas de interés
		4	Reformular la estructura financiera y estructura de capital para mitigar el impacto de la carga financiera que suponen los impuestos a la compañía.
		4	Explotar la capacidad de liquidez y solvencia para negociar mejores comisiones en bolsa
		4	Disminuir el endeudamiento con terceros para aprovechar las tasas de interés.
		4	Efectuar control permanente de costos y gastos para disminuir el impacto financiero de las altas comisiones en bolsa
		4	Fortalecer el cumplimiento de la normativa interna y estatal para aprovechar los beneficios de la Reforma tributaria.
4.	Aumentar la participación en el mercado nacional de la carne en un 15% para el año 2022.	4	Plantear la diferenciación de los productos frente a los competidores para aprovechar las oportunidades que provee la mayor actualización en información debido a la informática y a la www.
		4	Aprovechar la capacidad instalada de la compañía para atender el creciente consumo de carne en los hogares.
		4	Ampliar la cobertura geográfica a partir de la cuota y participación de la empresa en el mercado para atender el creciente consumo de los hogares.
		4	Formular un plan de mercadeo para aprovechar las oportunidades que surgen de los patrones y conductas de consumo de carne bovina.
		4	Incrementar la cuota y participación de la empresa en el mercado para aprovechar las tendencias en cuanto a calidad y estilo de vida
		1	Incrementar los esfuerzos en publicidad y su impacto en los ingresos y la rentabilidad para aprovechar el mayor nivel de formación académica de clientes reales y potenciales
		4	Estudiar periódicamente las políticas de precios para aprovechar los patrones y conductas de consumo actuales de carne bovina
		4	Identificar nichos de mercado para aprovechar la Globalización
		4	Diseñar políticas de servicio al cliente para satisfacer los patrones y conductas de consumo de carne bovina.

		4	Generar una propuesta de valor para los clientes reales y potenciales para cubrir las necesidades que surgen de los patrones y conductas de consumo de carne bovina.
5.	Lograr una tasa de retención de clientes en un 40% al año 2022.	3	Usar excedentes de liquidez y solvencia para el desarrollo de herramientas tecnológicas basadas en las Tic's.
		3	Desarrollar publicidad y su impacto en los ingresos y la rentabilidad para contrarrestar la amenaza que supone el E-Commerce
		1	Desarrollar programas de capacitación y formación en informática para combatir las amenazas en informática del sector
		4	Incrementar los esfuerzos en publicidad y su impacto en los ingresos y la rentabilidad para mitigar las amenazas que suponen los medios y canales de interacción con el cliente.
		4	Plantear la diferenciación de los productos frente a los competidores para aprovechar las oportunidades que provee la mayor actualización en información debido a la informática y a la www.
		4	Incrementar el conocimiento del sector para hacer frente al alto nivel de competencia en el sector
		4	Utilizar la capacidad instalada para aprovechar la globalización e incursionar en nuevos mercados.
		4	Disminuir los tiempos de entrega usando la experiencia en logística y distribución de ventas para aprovechar las condiciones de seguridad interna del país.
		4	Revisar el plan de mercadeo para disminuir el impacto de la baja capacidad de ahorro de la población
		4	Incrementar la cuota y participación de la empresa en el mercado para aprovechar las tendencias en cuanto a calidad y estilo de vida
		4	Aprovechar la política de precios de la compañía para combatir el bajo ingreso per cápita en el país.
		4	Continuar con la política de precios para mitigar los efectos de las altas tasas inflación
		4	Realizar medición permanente del grado de satisfacción de los clientes para aprovechar las ventajas que aporta el mayor nivel de formación académica de clientes reales y potenciales.
		4	Estructurar una propuesta de valor para los clientes reales y potenciales para aprovechar las oportunidades que provee la mayor actualización en información debido a la informática y a la www.
		4	Incrementar el conocimiento del sector para prever y mitigar el impacto de la variación de precios.
		4	Aumentar la medición del grado de satisfacción de los clientes para conocer los cambios en los gustos y preferencias culturales.
		4	Afianzar el conocimiento y relación con el cliente para disminuir las amenazas que plantean los novedosos medios y canales de interacción con el cliente que emplea la competencia.

6.	Incrementar el índice de captación de nuevos clientes en un 15% al 2022.	3	Usar excedentes de liquidez y solvencia para el desarrollo de herramientas tecnológicas basadas en las Tic's.
		4	Emplear la Imagen corporativa para hacer frente al alto nivel de competencia en el sector
		1	Usar el posicionamiento de la empresa en el mercado como elemento clave para enfrentar el alto nivel de competencia en el sector
		4	Desarrollar publicidad y su impacto en los ingresos y la rentabilidad para contrarrestar la amenaza que supone el E-Commerce
		1	Desarrollar programas de capacitación y formación en informática para combatir las amenazas en informática del sector
		4	Incrementar los esfuerzos en publicidad y su impacto en los ingresos y la rentabilidad para mitigar las amenazas que suponen los medios y canales de interacción con el cliente.
		4	Plantear la diferenciación de los productos frente a los competidores para aprovechar las oportunidades que provee la mayor actualización en información debido a la informática y a la www.
		4	Incrementar el conocimiento del sector para hacer frente al alto nivel de competencia en el sector
		4	Concebir una propuesta diferencial de los productos frente a los competidores para mitigar las amenazas que suponen el E-Commerce
		4	Ampliar la cobertura geográfica a partir de la cuota y participación de la empresa en el mercado para atender el creciente consumo de los hogares.
		3	Generar confianza a los grupos de interés a partir de la imagen corporativa para atraer la inversión del gobierno.
		4	Analizar la dinámica de Rotación de ventas para atender los cambios en los gustos y preferencias culturales.
		4	Aumentar el conocimiento de la competencia para aprovechar las oportunidades que surgen de las tendencias en cuanto a Calidad y estilo de vida.
		4	Estructurar una propuesta de valor para los clientes reales y potenciales para aprovechar las oportunidades que provee la mayor actualización en información debido a la informática y a la www.
7.	Incorporar 12 nuevas cavas de refrigeración en la planta de beneficio animal al 2020	4	Realizar medición permanente de los indicadores de proceso y producto para establecer la necesidad de equipos tecnológicos de punta en la industria
		4	Evaluar periódicamente los planes de modernización en planta para aprovechar las ventajas que suponen los equipos tecnológicos de punta en la industria
		4	Fortalecer la productividad y uso eficiente de recursos para alcanzar la automatización de procesos productivos.

		1	Incrementar la cuota y participación de la empresa en el mercado para aprovechar las atractivas tasas de interés
		1	Lograr conocimiento del sector para aprovechar los incentivos de promoción industrial.
8.	Sacrificar un mínimo de 480 reses bovinas diarias en 2018 y aumentar un 10% anual en los siguientes 5 años.	4	Realizar medición permanente de los indicadores de proceso y producto para establecer la necesidad de equipos tecnológicos de punta en la industria
		4	Evaluar periódicamente los planes de modernización en planta para aprovechar las ventajas que suponen los equipos tecnológicos de punta en la industria
		4	Fortalecer la productividad y uso eficiente de recursos para alcanzar la automatización de procesos productivos.
		4	Aprovechar la capacidad instalada de la compañía para atender el creciente consumo de carne en los hogares.
		4	Ampliar la cobertura geográfica a partir de la cuota y participación de la empresa en el mercado para atender el creciente consumo de los hogares.
		4	Incrementar la cuota y participación de la empresa en el mercado para aprovechar las tendencias en cuanto a calidad y estilo de vida
9.	Obtener la autorización sanitaria definitiva por parte del Invima con la capacitación del 100% de la planta de personal de la compañía en un horizonte de 5 años.	4	Formular programas de capacitación y formación tecnológica para acreditar la automatización de procesos productivos.
		1	Incrementar la ejecución de planes, programas y proyectos para obtener incentivos de promoción industrial que ofrece el gobierno.
		4	Lograr conocimiento del sector para aprovechar los incentivos de promoción industrial.
		1	Diseño e implementación de estrategias para mitigar los efectos del calentamiento global
		4	Emplear indicadores de procesos y producto para mitigar amenazas respecto a las BPM y HACCP en la industria de la carne
		1	Implementar medidas correctivas y preventivas para mitigar los efectos de la Contaminación
		4	Fortalecer los planes de modernización en planta para atraer la inversión del gobierno
		1	Establecer metodologías para el análisis, solución de problemas y/o contingencias para aprovechar los beneficios en torno a la protección al medio ambiente y RSE.
		3	Establecer indicadores de gestión y seguimiento organizacional para disminuir la Contaminación.
		4	Lograr el cumplimiento de la normativa interna y estatal para evitar sanciones que plantea la regulación de emisiones y vertimientos
		4	Definición de planes, programas y proyectos para disminuir las amenazas que supone la Normatividad ambiental

		4	Generar informes periódicos a los organismos de control empleando los métodos y herramientas para la rendición de informes internos y externos para evitar sanciones en torno a la normatividad ambiental
		4	Incrementar la medición de desempeño organizacional para evitar sanciones en torno al incumplimiento de la normatividad fitosanitaria interna para el sector.
		4	Garantizar el cumplimiento de la normativa interna y estatal para asegurar la mitigación de la amenaza que supone la gestión de residuos industriales (Sólidos – Líquidos)
		4	Aprovechar la capacidad gerencial de diseño e implementación de estrategias para evitar sanciones en torno a la reglamentación Invima en beneficio animal
		4	Ajustar la definición de planes, programas y proyectos para evitar sanciones ante el incumplimiento de la reglamentación Invima en torno al beneficio animal.
10.	Garantizar estándares de seguridad industrial en la compañía con una tasa de formación al personal no menor al 90% anual hasta 2022.	4	Formular programas de capacitación y formación tecnológica para acreditar la automatización de procesos productivos.
		3	Establecer indicadores de gestión y seguimiento organizacional para disminuir la Contaminación.
		1	Proporcionar capacitación y formación a los colaboradores para hacerlos partícipes de los acuerdos de paz y posconflicto que acontecen en el panorama nacional.
		1	Afianzar los programas en salud ocupacional y seguridad industrial para alcanzar la certificación en seguridad industrial.
		4	Coordinar y delegar atribuciones y responsabilidades para aplicar con rigor las políticas de inspección, control y vigilancia sectorial
		4	Implementar medidas correctivas y preventivas para Gestión de residuos industriales (Sólidos – Líquidos)
		4	Iniciar procesos de certificación en calidad para aprovechar los beneficios que aporta la Seguridad industrial a la organización
		4	Revisar la formulación, evaluación de la plataforma estratégica y su compromiso para disminuir el impacto del calentamiento global.
		4	Ejecución de programas de capacitación y formación para garantizar estándares de seguridad industrial en la compañía.
		1	Establecer medidas correctivas y preventivas para protección al medio ambiente y RSE
		4	Aprovechar la existencia de reglamento interno de trabajo para contrarrestar las amenazas que supone la normatividad fitosanitaria interna para el sector.
		4	Incrementar la capacitación y formación al personal para evitar sanciones en cuanto a Gestión de residuos industriales (Sólidos – Líquidos).
		4	Diseñar indicadores de gestión y seguimiento organizacional para disminuir el impacto de la contaminación.

		4	Fortalecer los indicadores de gestión y seguimiento organizacional para evitar el cierre de la planta de beneficio por incumplimiento de la regulación de emisiones y vertimientos
--	--	---	--

3.3 Formulación de metas anuales

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos clasificados a partir de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard – BSC o Cuadro de Mando Integral – CMI:

Perspectiva financiera

- Incrementar las ventas de subproductos industriales de la compañía en un 25% a 5 años.
- Aumentar en un 35 % los ingresos por concepto de servicios de Plaza de ferias en 5 años.
- Incrementar el margen de utilidad neta organizacional en un 35% en los próximos 5 años.

Perspectiva del cliente

- Aumentar la participación en el mercado nacional de la carne en un 15% para el año 2022.
- Lograr una tasa de retención de clientes en un 40% al año 2022.
- Incrementar el índice de captación de nuevos clientes en un 15% al 2022.

Perspectiva del Proceso Interno

- Incorporar 12 nuevas cavas de refrigeración en la planta de beneficio animal al 2020
- Sacrificar un mínimo de 480 reses bovinas diarias en 2018 y aumentar un 10% anual en los siguientes 5 años.

Perspectiva de Formación y Crecimiento

- Obtener la autorización sanitaria definitiva por parte del Invima con la capacitación del 100% de la planta de personal de la compañía en un horizonte de 5 años.
- Garantizar estándares de seguridad industrial en la compañía con una tasa de formación al personal no menor al 90% anual hasta 2022.

3.3.1 Metas Perspectiva Financiera.

Las metas que continuación se formulan trazan la ruta hacia el logro de los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera a partir del incremento tanto de las ventas de subproductos industriales, como de los ingresos por concepto de servicios de plaza de ferias y con ello mejorar año tras año el margen de utilidad neto para Cofema S.A.

Metas Perspectiva Financiera					
Objetivo Estratégico	Incrementar las ventas de subproductos industriales de la compañía en un 25% a 5 años.				
Años	2018	2019	2020	2021	2022
Atributo	Ingresos por ventas	Ingresos por ventas	Ingresos por ventas	Ingresos por ventas	Ingresos por ventas
Escala	2%	6%	7%	5%	5%
Norma	Debe provenir solamente de nuevos clientes y de nuevos mercados	Debe provenir solamente de nuevos clientes y de nuevos mercados	Debe provenir solamente de nuevos clientes y de nuevos mercados	Debe provenir solamente de nuevos clientes y de nuevos mercados	Debe provenir solamente de nuevos clientes y de nuevos mercados
Plazo	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre

A partir de nuevos clientes y mercados a los subproductos industriales que produce Cofema S.A, se espera aumentar los ingresos por ventas en un horizonte de 5 años.

Metas Perspectiva Financiera					
Objetivo Estratégico	Aumentar en un 35 % los ingresos por concepto de servicios de Plaza de ferias en 5 años				
Años	2018	2019	2020	2021	2022
Atributo	Ingresos por servicios	Ingresos por servicios	Ingresos por servicios	Ingresos por servicios	Ingresos por servicios
Escala	6%	7%	8%	9%	5%
Norma	Deben provenir del servicio de báscula y embarque	Deben provenir del servicio de báscula y embarque	Deben provenir del servicio de báscula y embarque	Deben provenir del servicio de báscula y embarque	Deben provenir del servicio de báscula y embarque
Plazo	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre

Se espera con esta meta aumentar anualmente los ingresos por concepto de servicios de plaza de ferias a partir de los servicios de báscula y embarque en un horizonte de 5 años.

Metas Perspectiva Financiera					
Objetivo Estratégico	Incrementar el margen de utilidad neta organizacional en un 35% en los próximos 5 años.				
Años	2018	2019	2020	2021	2022
Atributo	Margen de utilidad	Margen de utilidad	Margen de utilidad	Margen de utilidad	Margen de utilidad
Escala	4%	8%	8%	8%	7%
Norma	Debe reflejarse una disminución de los costos y gastos operacionales respecto del periodo anterior	Debe reflejarse una disminución de los costos y gastos operacionales respecto del periodo anterior	Debe reflejarse una disminución de los costos y gastos operacionales respecto del periodo anterior	Debe reflejarse una disminución de los costos y gastos operacionales respecto del periodo anterior	Debe reflejarse una disminución de los costos y gastos operacionales respecto del periodo anterior
Plazo	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre

En los próximos 5 años se espera que el margen de utilidad neta de Cofema S.A se incremente anualmente respecto del periodo anterior.

3.3.2 Metas Perspectiva del Cliente.

Las metas formuladas desde la perspectiva del cliente trazan el camino hacia el logro de los objetivos estratégicos que de un lado procuran el aumento de la participación de Cofema S.A en el mercado nacional de la carne y le permita a la compañía gestionar la retención de clientes y la captación de nuevos en un horizonte de 5 años.

Metas Perspectiva del Cliente					
Objetivo Estratégico	Aumentar la participación en el mercado nacional de la carne en un 15% para el año 2022.				
Años	2018	2019	2020	2021	2022
Atributo	Participación en el mercado	Participación en el mercado	Participación en el mercado	Participación en el mercado	Participación en el mercado
Escala	2%	3%	4%	4%	2%
Norma	Debe provenir de nuevos clientes y nuevos mercados nacionales	Debe provenir de nuevos clientes y nuevos mercados nacionales	Debe provenir de nuevos clientes y nuevos mercados nacionales	Debe provenir de nuevos clientes y nuevos mercados nacionales	Debe provenir de nuevos clientes y nuevos mercados nacionales
Plazo	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre

Se espera aumentar la participación de Cofema S.A en el mercado nacional de la carne en un 15% para los próximos 5 años a partir de la gestión de nuevos clientes y nuevos mercados (nacionales).

Metas Perspectiva del Cliente					
Objetivo Estratégico	Lograr una tasa de retención de clientes en un 40% al año 2022.				
Años	2018	2019	2020	2021	2022
Atributo	Retención de clientes	Retención de clientes	Retención de clientes	Retención de clientes	Retención de clientes
Escala	4%	8%	10%	12%	6%
Norma	Debe provenir solamente de clientes que tengan relación comercial superior a 6 meses con la compañía	Debe provenir solamente de clientes que tengan relación comercial superior a 6 meses con la compañía	Debe provenir solamente de clientes que tengan relación comercial superior a 6 meses con la compañía	Debe provenir solamente de clientes que tengan relación comercial superior a 6 meses con la compañía	Debe provenir solamente de clientes que tengan relación comercial superior a 6 meses con la compañía
Plazo	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre

Cofema S.A pretende lograr una tasa de retención de clientes en un 40% al año 2022 considerando la base de clientes que tengan relación comercial con la compañía superior a 6 meses.

Metas Perspectiva del Cliente					
Objetivo Estratégico	Incrementar el índice de captación de nuevos clientes en un 15% al 2022.				
Años	2018	2019	2020	2021	2022
Atributo	Captación de clientes	Captación de clientes	Captación de clientes	Captación de clientes	Captación de clientes
Escala	2%	3%	4%	3%	3%
Norma	Debe provenir de nuevos clientes referidos	Debe provenir de nuevos clientes referidos	Debe provenir de nuevos clientes referidos	Debe provenir de nuevos clientes referidos	Debe provenir de nuevos clientes referidos
Plazo	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 Diciembre

Cofema S.A pretende aumentar el índice de captación de nuevos en un 15% al 2022 a partir de referidos.

3.3.3 Metas Perspectiva del Proceso Interno.

Las metas que a continuación se formulan evidencian el camino al logro de los objetivos estratégicos desde la perspectiva del proceso interno, con la incorporación de 12 nuevas cavas de refrigeración y superar el mínimo de sacrificios exigidos por ley (480 reses diarias) para certificarse antes del año 2022 como planta de beneficio animal categoría I.

Metas Perspectiva del Proceso Interno					
Objetivo Estratégico	Incorporar 12 nuevas cavas de refrigeración en la planta de beneficio animal al 2020				
Años	2018	2019	2020	2021	2022
Atributo	Cavas de refrigeración	Cavas de refrigeración	Cavas de refrigeración	Cavas de refrigeración	Cavas de refrigeración
Escala	2 unidades	2 unidades	3 unidades	3 unidades	2 unidades
Norma	Deben garantizarse nuevas Cavas de refrigeración en cumplimiento de la normatividad fitosanitaria vigente en Colombia.	Deben garantizarse nuevas Cavas de refrigeración en cumplimiento de la normatividad fitosanitaria vigente en Colombia.	Deben garantizarse nuevas Cavas de refrigeración en cumplimiento de la normatividad fitosanitaria vigente en Colombia.	Deben garantizarse nuevas Cavas de refrigeración en cumplimiento de la normatividad fitosanitaria vigente en Colombia.	Deben garantizarse nuevas Cavas de refrigeración en cumplimiento de la normatividad fitosanitaria vigente en Colombia.
Plazo	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre

Cofema S.A espera incorporar 12 nuevas cavas de refrigeración en la planta de beneficio animal al 2020, garantizando que estas cumplan con la normatividad fitosanitaria vigente en Colombia.

Metas Perspectiva del Proceso Interno					
Objetivo Estratégico	Sacrificar un mínimo de 480 reses bovinas diarias en 2018 y aumentar un 10% anual en los siguientes 5 años.				
Años	2018	2019	2020	2021	2022
Atributo	Sacrificio de reses bovinas	Sacrificio de reses bovinas	Sacrificio de reses bovinas	Sacrificio de reses bovinas	Sacrificio de reses bovinas
Escala	69120	76032	83664	92160	101376
Norma	Deben Sacrificarse un mínimo de 480 reses bovinas diariamente en una frecuencia de 3 veces por semana	Deben Sacrificarse un mínimo de 528 reses bovinas diariamente en una frecuencia de 3 veces por semana	Deben Sacrificarse un mínimo de 581 reses bovinas diariamente en una frecuencia de 3 veces por semana	Deben Sacrificarse un mínimo de 640 reses bovinas diariamente en una frecuencia de 3 veces por semana	Deben Sacrificarse un mínimo de 704 reses bovinas diariamente en una frecuencia de 3 veces por semana
Plazo	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 Diciembre

Considerando que actualmente la planta de beneficio animal opera 2 veces por semana y está sacrificando menos de 320 reses diarias, - se espera que Cofema S.A aumente como mínimo la frecuencia de sacrificio a 3 veces por semana y a su vez incremente el número de reses beneficiadas a 480 diarias al 2018 – en tanto que es un valor que se plantea superar en un 10% anual en los próximos 5 años.

3.3.4 Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento.

Las metas que a continuación se formulan evidencian el camino al logro de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de formación y crecimiento, que plantea para Cofema S.A la obtención de la autorización sanitaria definitiva por parte del Invima y la garantía de los estándares de seguridad industrial en la compañía.

Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento.					
Objetivo Estratégico	Obtener la autorización sanitaria definitiva por parte del Invima con la capacitación del 100% de la planta de personal de la compañía en un horizonte de 5 años.				
Años	2018	2019	2020	2021	2022
Atributo	Autorización sanitaria definitiva	Autorización sanitaria definitiva	Autorización sanitaria definitiva	Autorización sanitaria definitiva	Autorización sanitaria definitiva
Escala	100%	100%	100%	100%	100%
Norma	Se debe capacitar el 100% de la planta de personal de la compañía.	Se debe capacitar el 100% de la planta de personal de la compañía.	Se debe capacitar el 100% de la planta de personal de la compañía.	Se debe capacitar el 100% de la planta de personal de la compañía.	Se debe capacitar el 100% de la planta de personal de la compañía.
Plazo	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre

A partir de la capacitación del 100% de la planta de personal de la compañía, se plantea para Cofema S.A la obtención de la autorización sanitaria definitiva por parte del Invima.

Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento.					
Objetivo Estratégico	Garantizar estándares de seguridad industrial en la compañía con una tasa de formación al personal no menor al 90% anual hasta 2022.				
Años	2018	2019	2020	2021	2022
Atributo	Estándares de seguridad industrial	Estándares de seguridad industrial	Estándares de seguridad industrial	Estándares de seguridad industrial	Estándares de seguridad industrial
Escala	90%	100%	100%	100%	100%
Norma	Se debe alcanzar una tasa anual de formación mínimo del 90% del personal	Se debe alcanzar una tasa anual de formación del 100% del personal	Se debe alcanzar una tasa anual de formación del 100% del personal	Se debe alcanzar una tasa anual de formación del 100% del personal	Se debe alcanzar una tasa anual de formación del 100% del personal
Plazo	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 / Diciembre	31 Diciembre

Esta meta plantea para Cofema S.A garantizar los estándares de seguridad industrial en la compañía, con una tasa mínima de formación al personal sostenible anualmente al 2022.

3.4 Formulación de planes tácticos

3.4.1 Plan Financiero o de Inversión.

Plan Financiero o de Inversión año 2018						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Incrementar las ventas de subproductos industriales de la compañía en un 25% a 5 años.	2%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de Campañas publicitarias 2. Disminuir precio unitario de cada subproducto 3. Aumentar la facturación mensual – Clientes 4. Ofertar subproductos en venta cruzada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación de inventarios 2. Precio Unitario – C/ Subproducto 3. Ingresos totales – Anualizado 4. Ingresos por concepto subproductos industriales 	31/Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> • \$1.250.000 Pendones a ubicar en feria anual Agroexpo. • \$3.500.000 gastos de representación – visitas a agentes comerciales en grandes ciudades. • \$950.000 en muestras de uso no comercial para para nuevos clientes en ferias. • \$1.050.000 en muestras comerciales en fidelización de clientes. • \$10.000.000 – en bonos de descuento a clientes (nuevos y facturadores). 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de marketing de Cofema S.A • Área Contabilidad y Finanzas de Cofema S.A

<p>Aumentar en un 35 % los ingresos por concepto de servicios de Plaza de ferias en 5 años</p>	<p>6%</p>	<ol style="list-style-type: none"> Promover días especiales de descuento en servicios de bascula. Ampliar la jornada de atención a clientes – horario extendido. Disminuir precio por concepto de servicio de bascula y embarque. 	<ol style="list-style-type: none"> Ingresos por concepto de servicios de plaza de ferias Precio por unidad - kilo/ cabeza Número de horas de servicio 	<p>31/Diciembre</p>	<ol style="list-style-type: none"> Hasta \$8.000.000 mensuales en descuento de un 20% en la facturación que se genere a los primeros 30 clientes por concepto de servicio de báscula que se preste los miércoles y jueves en la franja horaria entre las 4am - 10am. Contratos por prestación de servicios con un valor máximo de \$15.000.000 mensuales por concepto para dar cobertura horaria a jornadas de trabajo normal y extendido. Ajuste de precios para el segundo semestre de 2018 <table border="1" data-bbox="1499 686 2134 1380"> <thead> <tr> <th>Producto / Servicio</th> <th>Valor Actual</th> <th>Valor Actual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Abono orgánico</td> <td>\$50 pesos por Kg</td> <td>\$47 pesos por Kg</td> </tr> <tr> <td>Abono Enriquecido</td> <td>\$240 pesos por Kg</td> <td>\$230 pesos por Kg</td> </tr> <tr> <td>Borla</td> <td>\$30.000 pesos por Kg</td> <td>\$29.000 pesos por Kg</td> </tr> <tr> <td>Sebo industrial</td> <td>\$1.850 pesos por Kg</td> <td>\$1.820 pesos por Kg</td> </tr> <tr> <td>Cascos</td> <td>\$20 pesos por Kg</td> <td>\$15 pesos por Kg</td> </tr> <tr> <td>Harina de sangre</td> <td>\$1.950 pesos por Kg</td> <td>\$1.930 pesos por Kg</td> </tr> <tr> <td>Servicio de Báscula</td> <td>\$19 pesos por Kg</td> <td>\$17 pesos por Kg</td> </tr> <tr> <td>Servicio Corrales</td> <td>\$2500 por cabeza</td> <td>\$2450 por cabeza</td> </tr> <tr> <td>Servicio Beneficio Animal</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Local – \$138.000 Exportación fuera de Caquetá - \$141.800 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Local – \$135.000 Exportación fuera de </td> </tr> </tbody> </table>	Producto / Servicio	Valor Actual	Valor Actual	Abono orgánico	\$50 pesos por Kg	\$47 pesos por Kg	Abono Enriquecido	\$240 pesos por Kg	\$230 pesos por Kg	Borla	\$30.000 pesos por Kg	\$29.000 pesos por Kg	Sebo industrial	\$1.850 pesos por Kg	\$1.820 pesos por Kg	Cascos	\$20 pesos por Kg	\$15 pesos por Kg	Harina de sangre	\$1.950 pesos por Kg	\$1.930 pesos por Kg	Servicio de Báscula	\$19 pesos por Kg	\$17 pesos por Kg	Servicio Corrales	\$2500 por cabeza	\$2450 por cabeza	Servicio Beneficio Animal	<ul style="list-style-type: none"> Local – \$138.000 Exportación fuera de Caquetá - \$141.800 	<ul style="list-style-type: none"> Local – \$135.000 Exportación fuera de 	<ul style="list-style-type: none"> Área de marketing de Cofema S.A Área Contabilidad y Finanzas de Cofema S.A Área de Recursos humanos
Producto / Servicio	Valor Actual	Valor Actual																																		
Abono orgánico	\$50 pesos por Kg	\$47 pesos por Kg																																		
Abono Enriquecido	\$240 pesos por Kg	\$230 pesos por Kg																																		
Borla	\$30.000 pesos por Kg	\$29.000 pesos por Kg																																		
Sebo industrial	\$1.850 pesos por Kg	\$1.820 pesos por Kg																																		
Cascos	\$20 pesos por Kg	\$15 pesos por Kg																																		
Harina de sangre	\$1.950 pesos por Kg	\$1.930 pesos por Kg																																		
Servicio de Báscula	\$19 pesos por Kg	\$17 pesos por Kg																																		
Servicio Corrales	\$2500 por cabeza	\$2450 por cabeza																																		
Servicio Beneficio Animal	<ul style="list-style-type: none"> Local – \$138.000 Exportación fuera de Caquetá - \$141.800 	<ul style="list-style-type: none"> Local – \$135.000 Exportación fuera de 																																		

							Caquetá - \$140.800	
Incrementar el margen de utilidad neta organizacional en un 35% en los próximos 5 años.	4%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir costos - gastos operacionales y administrativos 2. Obtener financiación y patrocinio para la realización de la feria comercial y agroindustrial 	1. Margen de utilidad neta	31/Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> • \$4.000.000 mensuales para contratación de apoyo staff. • \$7.000.000 por concepto de auditorías de control fiscal – anualizado. • \$50.000.000 como valor máximo de organización, inversión en logística y fortalecimiento comercial de la feria comercial y agroindustrial (que se realiza 1 vez por año). 	<ul style="list-style-type: none"> • Área Contabilidad y Finanzas de Cofema S.A • Equipo Staff – contratado • Equipo de auditoría de control fiscal • Equipo de recursos humanos 		

3.4.2 Plan de Negocios o de Crecimiento y Expansión.

Plan de Negocios o de Crecimiento y Expansión año 2018						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Incorporar 12 nuevas cavas de refrigeración en la planta de beneficio animal al 2020	2	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar cotización de las cavas de refrigeración Evaluar las ofertas cotizada Evaluar recursos disponibles Toma de decisión de compra Adquirir nuevas cavas de refrigeración 	Porcentaje de nuevas de cavas de refrigeración	31/Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> \$450.000.000 en la adquisición \$2.600.000 por concepto de incremento de energía eléctrica \$2.300.000 en compra de dotaciones en seguridad industrial \$12.000.000 por concepto de instalación 	<ul style="list-style-type: none"> Área de operaciones Jefe de planta
Sacrificar un mínimo de 480 reses bovinas diarias en 2018 y aumentar un 10% anual en los siguientes 5 años.	69120	<ol style="list-style-type: none"> Aumentar las frecuencias de sacrificio Disminuir los tiempos de sacrificio y entrega de producto Aumentar la plantilla de personal en planta 	<ol style="list-style-type: none"> Frecuencia semanal - servicio de sacrificio Número de reses sacrificadas diariamente Número de empleados en planta de beneficio Índice de producción 	31/Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> \$3.000.000 por concepto de agua \$4.000.000 por concepto de consumo de energía eléctrica \$9.000.000 por concepto de pago de contrato de prestación de servicios inicialmente – validación de incrementar la plantilla de personal de manera permanente. \$3.000.000 en adquisición de implementos de uso industrial \$6.000.000 en gastos operacionales por concepto de consumibles usados en máquina / pistola de disparo en proceso morten. 	<ul style="list-style-type: none"> Área de operaciones Jefe de planta Supervisor de operaciones Operarios Jefe de plaza – faenado e inspección antemorten.

3.4.3 Plan de Internacionalización.

No se realiza plan de internacionalización para Cofema S.A ya que la compañía se encuentra adelantando su recertificación de operaciones ante el Invima debido a que actualmente tiene una autorización sanitaria provisional y se encuentra bajo inspección de vigilancia y control a su plan de mejoramiento y modernización en planta.

3.4.4 Plan de Marketing.

Plan de Marketing año 2018						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Aumentar la participación en el mercado nacional de la carne en un 15% para el año 2022.	2%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agendar visita a mínimo 5 nuevos clientes que concurran a ferias agroindustriales y exposiciones comerciales a nivel nacional – Agroexpo, Exposiciones Fedegan, etc. 2. Profundización de mercado en zona sur, oriente y occidente de Cali. 3. Coordinación de despachos y entrega de canales de frío - apertura de nuevos mercados en Medellín. 4. Aumentar la frecuencia de despachos de canales de frío a Bogotá. 5. Constitución de garantías de pago a clientes nuevos y aquellos con menos de 1 año de facturación provenientes de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresos por ventas en mercado nacional 2. Número de mercados en los que se participa. 3. Índice de venta cruzada 	31/Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> • \$4.000.000 en gastos de representación en ferias agroindustriales y exposiciones comerciales a nivel nacional – Agroexpo, Exposiciones Fedegan, etc. • \$6.000.000 en gastos de representación – visitas a nuevos clientes en Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Ibagué, Pitalito. • \$4.000.000 trimestrales en gastos de despacho a nuevos clientes. • \$4.000.000 en honorarios y asesorías de carácter legal - Abogados en constitución de garantías 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Área de marketing • Área de contabilidad y finanzas – presupuesto • Equipo de representación comercial

		nuevos mercados. 6. Incrementar en un 10% el índice de venta cruzada mensual superior.				
Lograr una tasa de retención de clientes en un 40% al año 2022.	4%	<ol style="list-style-type: none"> Atención de quejas, reclamos y sugerencias al momento de su presentación – o respuesta en máximo 3 días (antes de lo establecido por ley) Establecer vínculos de confianza con el cliente a través de mínimo 2 llamadas y envío de 3 mails mensuales con información de interés sobre la compañía y sus campañas de marketing, RSE, etc. Plantear negociación de contratos futuros de aprovisionamiento de carne con clientes – para periodos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. 	<ol style="list-style-type: none"> Índice de PQRS mensual Tasa de retención de clientes Índice de clientes satisfechos Ingresos por ventas de clientes actuales 	31/Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> \$900.000 por concepto del asesor de servicio en atención a las PQRS. \$400.000 por concepto de realización de encuestas virtuales y presenciales. \$3.200.000 semestrales en pago de promotores en representación de ventas y retención de clientes – Ferias, exposiciones, etc 	<ul style="list-style-type: none"> Asesor servicio Jefe de plaza de ferias Jefe planta Supervisor de operaciones Staff – contratado Área de marketing
Incrementar el índice de captación de nuevos clientes en un 15% anual al 2022.	2%	<ol style="list-style-type: none"> Visitar mínimo a 4 clientes potenciales en las ciudades de Medellín, Pereira, Manizales, Cali, Buga, Bogotá, Ibagué, 	<ol style="list-style-type: none"> Número de nuevos clientes vinculados Número de contratos suscritos 	31/Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> \$27.850.000 – Anualizados con destino a macro-ruedas de negocio. \$4.000.000 en gastos de representación en ferias agroindustriales y exposiciones 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente general Asesor de servicio Área de marketing

		<p>Neiva, Pitalito, Mocoa, y otros.</p> <p>2. Alcanzar acuerdo comercial y definir acuerdos de negociación con mínimo 5 nuevos clientes trimestralmente.</p> <p>3. Organizar 3 macro-ruedas de negocio al año en las que se convoque a los clientes potenciales a una exposición comercial y se les invite a conocer las instalaciones.</p> <p>4. Agendar y contactar mínimo a 5 clientes potenciales de nuevos mercados – a través de la representación comercial de la compañía en rueda de negocios, ferias, exposiciones, etc, en dónde les toman datos de contacto y organizan agenda con los clientes potenciales.</p>	<p>vigentes</p> <p>3. Número de macro ruedas de negocio realizadas al año</p>	<p>comerciales a nivel nacional – Agroexpo, Exposiciones Fedegan, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • \$6.000.000 en gastos de representación – visitas a nuevos clientes en Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Ibagué, Pitalito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de representación comercial
--	--	---	--	--	--

3.4.5 Plan de Formación (Capacitación).

Plan de Formación (Capacitación) año 2018						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Obtener la autorización sanitaria definitiva por parte del Invima con la capacitación del 100% de la planta de personal de la compañía en un horizonte de 5 años.	90%	<ol style="list-style-type: none"> Realizar mensualmente 4 reuniones de personal donde se comparte la visión de la compañía y los objetivos. Realizar 2 talleres mensuales sobre inocuidad y sanidad en los procesos ante morten, morten y posmorten. Organizar 2 seminarios trimestrales sobre los componentes y elementos cruciales para la autorización sanitaria y la certificación definitiva por parte del Invima. Realizar 1 conferencia bimestral sobre la normatividad 	<ol style="list-style-type: none"> Porcentaje de personal capacitado Número de talleres realizados anualmente Número de seminarios realizados anualmente Número de conferencias realizadas anualmente. Aceptación de nueva agenda para la visita del Invima 	31/Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> \$1.460.000 mensuales por concepto de 55 desayunos – refrigerios semanales (4 veces al mes) \$615.000 por concepto de refrigerios en cada uno de los talleres que mensualmente se realizarán (2 por mes). \$8.000.000 por cada taller realizado por concepto de honorarios a expertos en el tema. \$29.500.000 por cada seminario realizado donde se incluyen los conceptos de logística y organización. \$30.000.000 por concepto de honorarios de panelistas, conferencistas y expertos en normatividad fitosanitaria - inocuidad y sanidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente general Área de talento humano Jefe de personal Supervisores del Invima Jefe de planta

		<p>fitosanitaria vigente en Colombia.</p> <p>5. Solicitar al Invima la revisión, inspección y evaluación del cumplimiento de la normativa por parte de la compañía</p>			<ul style="list-style-type: none"> • \$15.000.000 por cada conferencia bimestral por concepto de logística y organización. • Llamadas telefónicas y mails con directivos de alto nivel del Invima para coordinación, inspección, evaluación y calificación de indicadores de mejora sugeridos y requeridos para la obtención autorización sanitaria definitiva. 	
<p>Garantizar estándares de seguridad industrial en la compañía con una tasa de formación al personal no menor al 90% anual hasta 2022.</p>	90%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar 2 seminarios bimestrales sobre riesgo industrial y seguridad laboral. 2. Realizar inducción al personal nuevo sobre el uso de la dotación y el equipo bajo los estándares de seguridad industrial exigidos de ley. 3. Realizar 2 talleres trimestrales de formación al personal en torno a estándares de seguridad industrial en Colombia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de formación al personal 2. Índice de incidentes y/o accidentes laborales 3. Número de talleres de formación al año. 4. Números de seminarios realizados anualmente 	31/Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> • \$16.500.000 por cada seminario realizado donde se incluyen los conceptos de logística y organización. • \$30.000.000 por concepto de honorarios de panelistas, conferencistas y expertos en seguridad industrial. • \$8.400.000 semestrales por concepto de salarios de funcionarios en la inducción al personal nuevo. • \$10.000.000 por cada taller realizado por concepto de honorarios a expertos en el tema de seguridad industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Área de talento humano • Jefe de personal • Jefe de planta • Supervisores de planta

3.5 Balanced Scorecard – (BSC) / Cuadro De Mando Integral (CMI).

Balanced ScoreCard – BSC (Cuadro de Mando Integral – CMI) Cofema S.A (2018 – 2022)								
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Medida	Meta para cada año				
				Años				
				2018	2019	2020	2021	2022
Financiera	Incrementar las ventas de subproductos industriales de la compañía en un 25% a 5 años.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación de inventarios 2. Precio Unitario – C/ Subproducto 3. Ingresos totales – Anualizado 4. Ingresos por concepto subproductos industriales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Inventario Promedio}}$ 2. $Pu = \frac{\text{Costo Total} + \% \text{ Utilidad}}{Q (\text{cantidad})}$ 3. $It = PV * Qt$ <p>IT = Precio venta * Cantidad Total</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. $Isub = \frac{\text{Ventas Línea subproductos Industriales}}{\text{Ventas Totales}}$ 	2%	6%	7%	5%	5%

	Aumentar en un 35 % los ingresos por concepto de servicios de Plaza de ferias en 5 años	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresos por concepto de servicios de plaza de ferias 2. Precio por unidad – kilo/ cabeza 3. Número de horas de servicio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. $Iplz = \frac{\text{Ingresos Servicios Plaza Ferias}}{\text{Ventas Totales}}$ 2. $Pu = \frac{\text{Costo Total} + \%Utilidad}{Q (\text{cantidad})}$ 3. $Hs = \frac{\text{Horas de operación en Planta}}{24 \text{ Horas}}$ 	6%	7%	8%	9%	5%
	Incrementar el margen de utilidad neta organizacional en un 35% en los próximos 5 años.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Margen de utilidad neta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Margen Neta = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$ 	4%	8%	8%	8%	7%
Del Cliente	Aumentar la participación en el mercado nacional de la carne en un 15% para el año 2022.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresos por ventas en el mercado nacional. 2. Número de mercados en los que participa 3. Índice de venta cruzada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. $\Delta Ipartic = \frac{\Delta \text{Ventas Empresa}}{\text{Mercado Total}}$ 2. $Mpart = \frac{\text{Número de mercados}}{\text{Total de mercados}}$ 3. Cross Selling = QP * Q líneas* Frec. Compra 	2%	3%	4%	4%	2%

	Lograr una tasa de retención de clientes en un 40% al año 2022.	<ol style="list-style-type: none"> Índice de PQRS mensual Tasa de retención de clientes Índice de clientes satisfechos Ingresos por ventas de clientes actuales 	<ol style="list-style-type: none"> $PQRS = \frac{\text{Casos solucionados}}{\text{Total casos}}$ $Ireclm = \frac{N^{\circ} \text{ reclamos periodo actual}}{N^{\circ} \text{ reclamos periodo anterior}}$ $IRC = \frac{\text{Clientes totales} - \text{Desertores}}{\text{Clientes totales}}$ $Clisatis = \frac{\text{Número de Clientes que recomendarían el producto-servicio}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ $Ivenact = \frac{\Delta \text{Ingresos ventas periodo 2018} - \text{Ingresos ventas periodo 2017}}{\text{Total ventas Periodo 2018}}$ 	4%	8%	10%	12%	6%
	Incrementar el índice de captación de nuevos clientes en un 15% anual al 2022.	<ol style="list-style-type: none"> Número de nuevos clientes vinculados Número de contratos suscritos vigentes Numero de macro redas de negocio realizadas al año 	<ol style="list-style-type: none"> $Inclient = \frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Totales}}$ $Cvig = \frac{\text{Número de contratos suscritos vigentes}}{\text{Total contratos}}$ $Mcrue = \frac{\text{Número de contratos suscritos vigentes}}{\text{Total contratos}}$ 	2%	3%	4%	3%	3%
Del Proceso Interno	Incorporar 12 nuevas cavas de refrigeración en la planta de beneficio animal al 2020	<ol style="list-style-type: none"> Porcentaje de nuevas cavas de refrigeración 	<ol style="list-style-type: none"> $Ncavas = \frac{\text{Número de Cavas adquiridas}}{\text{Total Cavas en operación}} \times 100$ 	2 unidades	2 unidades	3 unidades	3 unidades	2 unidades

	<p>Sacrificar un mínimo de 480 reses bovinas diarias en 2018 y aumentar un 10% anual en los siguientes 5 años.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frecuencia semanal – servicio de sacrificio 2. Número de reses sacrificadas diariamente 3. Número de empleados en planta de beneficio 4. Índice de producción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. $Fserv = \frac{\text{Horas de Operación Planta Semanal}}{\text{Total horas Semana}}$ 2. $Sfdiar = \frac{\text{Total producción realizada}}{\text{Producción planeada}}$ 3. $Noper = \frac{\Delta \text{ Operarios Planta}}{\text{Total Funcionarios}}$ 4. $Iprd = \frac{\text{Total producción realizada}}{\text{Total producción planeada}}$ 	69120	76032	83664	92160	101376
Formación y Crecimiento.	<p>Obtener la autorización sanitaria definitiva por parte del Invima con la capacitación del 100% de la planta de personal de la compañía en un horizonte de 5 años.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de personal capacitado 2. Número de talleres realizados anualmente 3. Número de seminarios realizados anualmente 4. Número de conferencias realizadas anualmente 5. Aceptación de nueva agenda para la visita del Invima 	<ol style="list-style-type: none"> 1. $Pcapc = \frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Número Total Colaboradores}} \times 100$ 2. $Peva = \frac{\text{Personal con evaluaciones aprobadas}}{\text{Número total de colaboradores}}$ 3. $Treal = \frac{\text{Número Seminarios Realizados Anualmente}}{\text{Número Seminarios Proyectados Anualmente}}$ 4. $Sreal = \frac{\text{Número Seminarios Realizados Anualmente}}{\text{Número Seminarios Proyectados Anualmente}}$ 5. $Creal = \frac{\text{Número Conferencias Realizados Anualmente}}{\text{Número Conferencias Proyectados Anualmente}}$ 6. Carta de aceptación del Invima donde se indica la nueva fecha – plazo 01 Junio 2019 	90%	100%	100%	100%	100%

	Garantizar estándares de seguridad industrial en la compañía con una tasa de formación al personal no menor al 90% anual hasta 2022.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de formación al personal 2. Índice de incidentes y/o accidentes laborales 3. Número de talleres de formación al año 4. Número de seminarios realizados anualmente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tformac = $\frac{\text{Personal Capacitado en Seguridad Industrial}}{\text{Total personal capacitado}} \times 100$ 2. IncLab = $\frac{\text{Nº Incidentes laborales periodo actual}}{\text{Nº Incidentes periodo anterior}} \times 100$ 3. Tfor = $\frac{\text{Número Talleres Realizados Anualmente}}{\text{Número Talleres Proyectados Anualmente}}$ 4. Sran = $\frac{\text{Número Seminarios Realizados Anualmente}}{\text{Número Seminarios Proyectados Anualmente}}$ 	90%	100%	100%	100%	100%
--	--	--	---	-----	------	------	------	------

Fuente: Autor

DISCUSION

A partir del diagnóstico interno realizado a Cofema S.A, se pudo evidenciar la existencia de debilidades de alto impacto que suponen graves problemas para la organización en el corto y largo plazo. Ello indica que resta mucho por mejorar en el entorno interno de la compañía, y eso refiere a todos y cada uno de los aspectos empresariales tanto del área de talento humano, producción, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas. Asimismo, se hace más que necesario, - imprescindible atender las debilidades presentes en cada una las funciones de la gerencia: planeación, organización, dirección y control, - ya que son aspectos empresariales clave para el éxito de la organización y su supervivencia en los escenarios de mercado en los que actúa y a futuro piensa proyectarse.

En lo que respecta al ambiente externo de la organización, se pudo evidenciar la existencia de amenazas de alto y bajo impacto que pueden suponer un verdadero problema al panorama estratégico y el curso de negocio de la compañía. Sin embargo, la existencia de múltiples oportunidades para el sector, la industria y la empresa, vislumbran un panorama atractivo para la organización en la que puede forjar ventajas competitivas a partir de la globalización de los mercados, el creciente consumo mundial de los productos cárnicos y su preferencia en los hogares que se auspicia por los nuevos patrones en torno a calidad y estilo de vida, fundamentados en la educación y los valores sociales que resaltan los beneficios de la ingesta diaria de carne dentro de una dieta balanceada.

De otro lado, el análisis a la plataforma estratégica de Cofema S.A, permitió determinar que la compañía no ha definido sus objetivos estratégicos, políticas, principios y valores corporativos. Asimismo, se encontró que la misión no presenta claramente el negocio, ni su

razón de ser ya que carece de una descripción clara acerca de los mercados a los que se dirige e incluso la declaración no enuncia el concepto propio de organización. Mientras que la visión se describe de manera muy extensa y no propone un horizonte de cumplimiento determinado. En tanto que el objeto social no demuestra que la compañía tenga claridad a lo que realmente se dedica ya que no existe delimitación de actividades, negocios u operaciones.

Por lo anterior, la Compañía de Ferias y Mataderos del Caquetá – Cofema S.A presenta la necesidad de un cuadro de mando integral para el direccionamiento estratégico de la compañía como herramienta en la creación de valor y forja de ventajas competitivas orientadas a la búsqueda de su supervivencia en los escenarios de mercado.

CONCLUSIONES

- Cofema S.A requiere con urgencia la definición de su plataforma estratégica, ya que es imprescindible dentro de una compañía la existencia previa de un claro direccionamiento estratégico cimentado en una plataforma estratégica. Lo anterior, en razón a que no es fácil planear a largo plazo, sino existe una visión de futuro; incluso pensar en alcanzar un futuro deseado sin tener claro la misionalidad corporativa es un grave problema que atenta a la supervivencia y competitividad de una compañía y Cofema no es ajena a esta realidad.
- Los factores clave de éxito que han garantizado la existencia de Cofema S.A y la consolidación de su vigencia en escenarios globales no garantizan su supervivencia en el largo plazo, dado que aspectos como la calidad, inocuidad e higiene en el producto final que se ofrece a la cadena sectorial poseen problemas en su aptitud y calificación para el consumo humano según lo exige la normativa vigente en el territorio colombiano.
- La propuesta del cuadro de mando integral de Cofema S.A para el periodo 2019-2023 en la ciudad de Florencia Caquetá ofrece a la compañía un planteamiento estratégico a manera de tablero de mando integral que se sirve de un proceso estructurado de gestión para el cumplimiento de objetivos estratégicos, enmarcados dentro del futuro deseable de la organización.
- A partir del diagnóstico interno y del medio ambiente externo de la compañía, se pudo realizar una evaluación de su plataforma estratégica y facilitó la elaboración de la matriz DOFA donde se deja en evidencia las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con sus respectivas estrategias de gestión.
- La planeación estratégica se convierte en un proceso bien estructurado de gestión, mediante el cual toda organización empresarial, diseña, elabora y propone a los interesados para el

cumplimiento de los objetivos estratégicos, focalizados en la proyección del anhelado futuro para la compañía.

- Con la elaboración del presente proyecto aplicado, se logra determinar la incidencia de las deficientes condiciones sanitarias y de inocuidad de la carne en los procesos de sacrificio animal de bovinos y porcinos con la autorización sanitaria de operaciones de la planta de beneficio clase II de Cofema S.A.
- Evaluando el impacto ambiental que generan las deficientes condiciones sanitarias y de inocuidad de la carne en la planta de beneficio animal de bovinos y porcinos clase II de Cofema S.A., le permitirá a la compañía identificar el impacto real de las operaciones de la planta de beneficio animal, en relación con las exigencias y el cumplimiento de la normatividad fitosanitaria actual.
- La planeación estratégica y el diseño de un plan estratégico se hacen necesarios en Cofema S.A para lograr el cambio dentro de la organización y dependen en gran medida del interés hacia el logro de los objetivos estratégicos propuestos, la definición clara o modificación de su plataforma estratégica y la disposición de una visión de futuro – que necesariamente debe ser compartida e incluyente - que de ser así favorecerá la disminución de la resistencia al cambio y los conflictos de intereses que se generen de dicha transición-.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Cofema el cumplimiento de los planes de mejora POE (planes operativos estándar) y POA (planeos operativos anuales) que se encuentran dentro del pliego de condiciones exigido por el Invima para renovar la licencia de operaciones y evitar nuevas sanciones a la planta de beneficio animal categoría II de la compañía.
- Se sugiere a la compañía la revisión de los resultados del diagnóstico situacional a la compañía y análisis de los aspectos hallados en la matriz DOFA para de ser posible hacerles seguimiento, control y gestión de inmediato.
- Implementar el cuadro de mando integral propuesto, para direccionar estratégicamente la compañía, gestionar el desempeño organizacional y controlar los resultados obtenidos en cada una de las líneas de negocio. En ese sentido debe prestar importancia especial a la planta de beneficio animal ya que es la unidad estratégica de negocio que posee sanciones vigentes y enfrenta revisiones periódicas para refrendar su continuidad bajo la licencia de operaciones provisional que ha ostentado en los últimos años.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *31*. Universidad ICESI. Recuperado el 16 de 10 de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001594>
- CMI Gestión. (2019). CUADRO DE MANDO INTEGRAL. España. Recuperado el 03 de 10 de 2019, de <https://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>
- Cofema S.A. (2017). Planta de Beneficio. Florencia, Caquetá, Colombia. Recuperado el 25 de 08 de 2019, de <http://www.cofemacaqueta.com.co/Home/planta>
- Cofema S.A. (2018). Plaza de Ferias . Recuperado el 05 de 06 de 2018, de <http://www.cofemacaqueta.com.co/Home/plaza>
- Cofema S.A. (2018). Cofema S.A - Sitio Web. Recuperado el 03 de Septiembre de 2019, de <http://www.cofemacaqueta.com.co/Home/Index>
- Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá. (2017). Nueva Ganadería del Caquetá en cifras 2016. Florencia - Caquetá: Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá. Recuperado el 01 de Agosto de 2019, de https://issuu.com/rafaeltorrijos/docs/contexto_ganadero_caqueta_2016
- Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá. (2017). Nueva Ganadería del Caquetá en cifras 2016. Florencia - Caquetá: Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá. Recuperado el 07 de Septiembre de 2019 de https://issuu.com/rafaeltorrijos/docs/contexto_ganadero_caqueta_2016
- Contexto Ganadero . (08 de Noviembre de 2013). Matadero de El Paujil fue cerrado por mantenimiento. El Paujil, Caquetá, Colombia. Recuperado el 18 de 09 de 2019, de

<http://www.contextoganadero.com/regiones/matadero-de-el-paujil-fue-cerrado-por-mantenimiento>

Contexto Ganadero. (22 de Enero de 2016). Estatus de las plantas de sacrificio del país de cara a cumplir Decreto 1500. Recuperado el 18 de 09 de 2019, de

<http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/estatus-de-las-plantas-de-sacrificio-del-pais-de-cara-cumplir-decreto-1500>

Córdoba, M. (2011) Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá, Colombia. Ecoe ediciones. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1drDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=>

Córdoba, P. M. (2011). Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. (pp. 2-285). Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?pg=66&docID=3197583&tm=1511106873157>

Dairio Extra. (21 de Octubre de 2016). *Cesará planta de beneficio animal en El Doncello*.

Recuperado el 22 de 04 de 2018, de <http://caqueta.extra.com.co/noticias/local/cesara-planta-de-beneficio-animal-en-el-doncello-246062>

Davila, A. (1999). Nuevas Herramientas de Control : El Cuadro de Mando Integral . Revista de antiguos alumnos - IESE.

Diaz, C., & Espinosa, E. (04 de 2013). DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA PLANTA DE BENEFICIO DEL MUNICIPIO DE QUINCHIA. Pereira, Colombia: NIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA. Recuperado el 18 de 10 de 2019, de

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3457/658306D542.pdf;jsessionid=DF4FBB1AE5F2D4DFBA569B9EFCE37BA8?sequence=1>

DNP. (2016). Proyectos Tipo: Construcción de planta de beneficio animal categoria autoconsumo V 1.0. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado el 10 de 09 de 2019, de https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=165f09c210&attid=0.2&permmsgid=msg-a:r7720408201692057170&th=16d179d993148fe4&view=att&disp=inline&realattid=f_k0c tydl21&saddbat=ANGjdJ_AJSOP4jLmE8XfWAFYEIURKY3ZoZY261hlhkbyDwQTmjmu4wk5

ElPais.com. (17 de Agosto de 2014). Los reyes de la carne son de Brasil. Recuperado el 16 de Mayo de 2018, de https://elpais.com/economia/2014/08/15/actualidad/1408113156_290315.html

Emprendepyme.net. (08 de 11 de 2017). *Diagrama de Ishikawa*. Recuperado el 02 de 11 de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>

Frigocaquetá. (2013). *Mas sobre Frigocaqueta*. Caquetá, San Vicente del Caguán. Recuperado el 23 de 04 de 2018, de <http://wacideasgraficas.wixsite.com/frigocaqueta/nosotros>

Govea, A., Cabral , A., Aguilar , A., Cruz, M., López, R., & García , R. (2016). APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FUNDAMENTO NORMATIVO EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE. *39, Julio - Diciembre 2016*. Torreón, México : Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Recuperado el 18 de 10 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/141/14149188003.pdf>

Invima.gov.co. (2019). Normatividad Fitosanitaria vigente. Colombia . Recuperado el 15 de 10 de 2019, de

https://paginaweb.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/Decreto1500_2007.pdf

Linares, S., & Velandia, T. (2005). PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MATADERO DE TAURAMENA DEPARTAMENTO DE CASANARE. Bogotá D.C, Colombia:

Universidad de la Salle. Recuperado el 18 de 10 de 2019, de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/5120/00797748.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lledó, P. y Rivarola, G. (2007) Gestión de proyectos: cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos. Buenos Aires: Argentina. Pearson

Educación S.A. Recuperado de:

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55077057/Gestion-de-proyectos-Pablo-Lledo-FREELIBROS.ORG_.pdf?response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55077057/Gestion-de-proyectos-Pablo-Lledo-FREELIBROS.ORG_.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPablo_Lledo_at_BULLET_Gustavo_Rivarola.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190906%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190906T020755Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=120b454da9e978d19aa47831b83684a7a9d319edcf7a7b54fd4eb2469880cb74)

[disposition=inline%3B%20filename%3DPablo_Lledo_at_BULLET_Gustavo_Rivarola.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55077057/Gestion-de-proyectos-Pablo-Lledo-FREELIBROS.ORG_.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPablo_Lledo_at_BULLET_Gustavo_Rivarola.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190906%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190906T020755Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=120b454da9e978d19aa47831b83684a7a9d319edcf7a7b54fd4eb2469880cb74)

[f&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55077057/Gestion-de-proyectos-Pablo-Lledo-FREELIBROS.ORG_.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPablo_Lledo_at_BULLET_Gustavo_Rivarola.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190906%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190906T020755Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=120b454da9e978d19aa47831b83684a7a9d319edcf7a7b54fd4eb2469880cb74)

[Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190906%2Fus-east-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55077057/Gestion-de-proyectos-Pablo-Lledo-FREELIBROS.ORG_.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPablo_Lledo_at_BULLET_Gustavo_Rivarola.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190906%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190906T020755Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=120b454da9e978d19aa47831b83684a7a9d319edcf7a7b54fd4eb2469880cb74)

[1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190906T020755Z&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55077057/Gestion-de-proyectos-Pablo-Lledo-FREELIBROS.ORG_.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPablo_Lledo_at_BULLET_Gustavo_Rivarola.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190906%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190906T020755Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=120b454da9e978d19aa47831b83684a7a9d319edcf7a7b54fd4eb2469880cb74)

[Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55077057/Gestion-de-proyectos-Pablo-Lledo-FREELIBROS.ORG_.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPablo_Lledo_at_BULLET_Gustavo_Rivarola.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190906%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190906T020755Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=120b454da9e978d19aa47831b83684a7a9d319edcf7a7b54fd4eb2469880cb74)

[Signature=120b454da9e978d19aa47831b83684a7a9d319edcf7a7b54fd4eb2469880cb74](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55077057/Gestion-de-proyectos-Pablo-Lledo-FREELIBROS.ORG_.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPablo_Lledo_at_BULLET_Gustavo_Rivarola.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190906%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190906T020755Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=120b454da9e978d19aa47831b83684a7a9d319edcf7a7b54fd4eb2469880cb74)

[Signature=120b454da9e978d19aa47831b83684a7a9d319edcf7a7b54fd4eb2469880cb74](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55077057/Gestion-de-proyectos-Pablo-Lledo-FREELIBROS.ORG_.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPablo_Lledo_at_BULLET_Gustavo_Rivarola.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190906%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190906T020755Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=120b454da9e978d19aa47831b83684a7a9d319edcf7a7b54fd4eb2469880cb74)

Lozano, E., & Torres , G. (07 de 2017). MODELO PRÁCTICO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE

TRANSFORMACIÓN EN LAGOS DE MORENO,. 13(3). (U. A. México, Ed.) El Fuerte,

México: Revista Ra Ximhai .

- Mendoza, D., López , D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. 37. (R. E. CUC, Ed.) Recuperado el 16 de 10 de 2019, de <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos. Recuperado de <https://www.sgr.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=z2spt4SLbKQ%3d&tabid=186&mid=941>
- Nieto , V., & Ramirez , N. (14 de 03 de 2018). Cadena productiva de Carnes y Productos Cárnicos - Estructura, Comercio Internacional y Protección. 40. Colombia: Archivos de economía - Documento 471/ Dirección de estudios económicos . Recuperado el 18 de 10 de 2019, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Econmicos/471.pdf>
- Ocaña, J. A. (2012). Gestión de proyectos con mapas mentales. Vol. II. Alicante, ES: ECU. (PP. 1-131). Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?pg=42&docID=10732686&tm=1500131382362>
- Ortegón, E, Pacheco, J. y Roura, H. (2005). Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Santiago de Chile, CH. CEPAL. Página 59-160. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5608/S056394_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Palacios, L.C. (2016) Dirección estratégica. Bogotá, Colombia. Ecoe ediciones. Recuperado de: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>
- Pacheco, W. (2015). *Vix.com*. Obtenido de <https://www.vix.com/es/btg/tech/57468/6-curiosos-proyectos-en-los-que-esta-trabajando-google>

Puentes, M. G. A. (2011). Formulación y evaluación de proyectos agropecuarios. Bogotá, CO:

Ecoe Ediciones. Pag. 128-148 recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?pg=160&docID=10536093&tm=1481497013938>

Riesgocero.com. (2018). 14 Métodos y herramientas para gestionar el riesgo. Bogotá D.C,

Colombia. Recuperado el 07 de 11 de 2019, de

<https://www.riesgocero.com/academia/especiales/14-metodos-y-herramientas-para-gestionar-el-riesgo>

Romero , M., & Sánchez, J. (25 de 01 de 2011). Implicaciones de la inclusión del bienestar

animal en la legislación sanitaria Colombiana. *Implications of including animal welfare in*

Colombian sanitary legislation, 24(1), enero - marzo. (U. d. Antioquia, Ed.) Medellín,

Colombia: Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias. Recuperado el 20 de 10 de 2019, de

<https://www.redalyc.org/pdf/2950/295022380011.pdf>

Romero , M., Sánchez , J., & Gutiérrez , C. (05 de 08 de 2011). Evaluación de prácticas de

bienestar animal durante el transporte de bovinos para sacrificio. (U. d. Caldas, Ed.)

Manizales, Colombia: Departamento de Salud Animal, Facultad de Ciencias Agropecuarias.

Recuperado el 18 de 10 de 2019, de [https://www.scielosp.org/article/rsap/2011.v13n4/684-](https://www.scielosp.org/article/rsap/2011.v13n4/684-690/es/)

[690/es/](https://www.scielosp.org/article/rsap/2011.v13n4/684-690/es/)

Sánchez Vargas, L. A. (2016). Manual para Elaboración de Planes Estratégicos. 4 - 21. Bogotá,

Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10596/9612>

SECOP. (27 de Junio de 2016). Detalle del Proceso NúmeroMC - 017 DE 2016.

MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LA PLANTA DE BENEFICIO ANIMAL DEL

MUNICIPIO DE EL PAUJIL CAQUETÁ. El Paujil, Caquetá, Colobia. Recuperado el 22 de

04 de 2018, de

<https://www.contratos.gov.co/consultas/detalleProceso.do?numConstancia=16-13-5269649>

SIC. (2013). *Estudio sectorial carne bovina: Diagnostico de libre competencia*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de <http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/files/CARNE%20BOVINA.pdf>

Silva, R. (2010). *Enfoque conceptual de la dirección estratégica perspectivas*. (26). Cochabamba, Perú: Universidad Católica Boliviana San Pablo. Recuperado el 17 de 10 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>

SIOC. (2019). *Cadena Cárnica Bovina y Bufalina*. Colombia: SIOC - Minagricultura.gov.co. Recuperado el 17 de 10 de 2019, de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Bovina/Pages/default.aspx>

Torrijos Rivera, R., Eslava Benjumea, F., & Beltrán Barreiro, Y. (2016). *Nueva Ganadería del Caquetá en Cifras 2016*. Caquetá. Florencia: Comité de Ganaderos del Caquetá. Obtenido de https://issuu.com/rafaeltorrijos/docs/contexto_ganadero_caqueta_2016

Tovar Gutiérrez, J. (23 de 11 de 2017). *¿Cuáles serán las tendencias o previsiones de comunicación en 2018?* Comunicación Digital. Recuperado el 22 de 08 de 2019, de <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-2018-comunicacion-digital/>

Trillos, C. (2016). *PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CLASIFICACIÓN Y/O CARACTERIZACIÓN RACIAL DE ANIMALES SACRIFICADOS EN LA PLANTA DE BENEFICIO DEL MUNICIPIO DE OCAÑA*. (U. F. SANTANDER, Ed.) Recuperado el 15 de 10 de 2019, de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1026/1/28585.pdf>