

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
EMPRESA SOCIEDAD DE INVERSIONES EL MARQUEZ
S.C.A.**

ANUAR OYOLA HOYOS

**UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA
AÑO 2012**

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
EMPRESA SOCIEDAD DE INVERSIONES EL MARQUEZ
S.C.A.**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar
el título de Administradora de Empresas

**UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Bogotá D.C. 24 de Octubre de 2012**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma moral y católico y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana, Artículo 23 de la resolución N° 13 de 1964.

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 24 de Octubre de 2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
OBJETIVOS	11
OBJETIVO GENERAL OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
JUSTIFICACIÓN	12
1. MARCO DE REFERENCIA	14
2. METODOLOGÍA	19
3. PROPUESTA DE LA HERRAMIENTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL	21
3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	
3.2 DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
3.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
3.4 ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	
3.4.1 Perspectiva financiera	
3.4.2 Perspectiva del cliente	
3.4.3 Perspectiva Interna o Propia del Negocio	
3.4.4 Perspectiva de Crecimiento	
3.5 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES COMO PARTE DE UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LA ESTRATEGIA	
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	42

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Agenda de investigación de la cadena cárnica bovina colombiana.	17
Figura 2: Esquema Balanced Scorecard	20
Figura 3: Diagnostico DOFA por perspectivas	22
Figura 4: Mapa Estratégico de la sociedad de inversiones El Marquez S.C.A.	23
Figura 5: Cuadro de Mando integral Propuesto	25

INTRODUCCION

El sector ganadero en países como Alemania, Argentina o Brasil, desarrolla a través de sus compañías ganaderas procesos tanto de tecnificación industrial como de estructuración organizacional y administrativa, lo que les permite optimizar sus niveles de producción, haciendo sus organizaciones más competitivas, lo que se refleja en la maximización de sus utilidades. En el caso nacional del sector, nos encontramos frente a empresas que cuentan con recursos favorables para el ejercicio ganadero como material genético de calidad, capital humano y tierras con vocación productiva, sin embargo, el uso ineficiente de los recursos disponibles y la visión rezagada ante el manejo administrativo de los sistemas de producción, constituyen sus principales debilidades. Por otra parte, al ubicar tales empresas en un contexto internacional de agronegocios, la falta de competitividad rezaga la producción nacional, en gran medida debido a las fallas en la estructura administrativa de las organizaciones y en la falta de modernización de sus procesos productivos, por lo tanto, las tendencias de gerencia deben dirigirse, al igual que las tendencias de los fondos ganaderos del país, al análisis y adecuación de los mecanismos de comercialización utilizados en otros países, con el fin de hacerlos propios y partícipes en otras actividades relacionadas con productos vinculados a la producción pecuaria (Gaitán, 2011)¹.

Ante la exigencia de competir en un sector con mayores niveles de producción a menor costo, características propias de modelos de gestión empresarial ganadera en economías extranjeras, surge como una necesidad preponderante el cambio en la visión administrativa del negocio, por lo tanto, Colombia desde hace ya varias décadas, ha tratado de dirigir sus esfuerzos gubernamentales hacia la promoción de la competitividad como estrategia en diferentes sectores económicos, empleando como herramientas: acuerdos de competitividad, la selección de un conjunto de bienes con potencial exportador y los esquemas de financiación de exportaciones (FEDEGÁN, 2010)², entre otras, sin embargo, los resultados han sido importantes, pero limitados para alcanzar ó superar las expectativas trazadas.

El departamento de Córdoba es un departamento ganadero por excelencia y un exportador neto de ganado bovino a otras regiones de Colombia: su hato representa el 10% del inventario ganadero nacional y el 30% del regional. Si el aporte de Córdoba a la ganadería nacional se mide a partir de los datos de la Encuesta Anual Manufacturera, su participación en la producción bruta industrial dentro del sector se reduce a 5,4%, cifra que representa un indicador de los bajos niveles de industrialización y modernización de la ganadería del Departamento, caso contrario a los empresarios de Antioquia, Valle, Atlántico y Bogotá (Viloria,

¹ GAITAN, Carlos Fernando. Crisis ganadera en Colombia. Diario El Tiempo. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-224292>. (Consultado en septiembre de 2011).

² FEDERACIÓN COLOMBIANA DE GANADEROS FEDEGÁN. Prospectiva de la Cadena Cárnica Bovina. En: Carta FEDEGÁN No.112. Bogotá D.C.: 2010 [s.n.].

2004)³, este constituye un claro indicativo de la necesidad sobresaliente de establecer estrategias administrativas que potencialicen las ventajas comparativas que posee el departamento a nivel productivo, si se le compara con otras zonas ganaderas del país.

De manera tradicional, el Departamento de Córdoba se ha caracterizado por tener una ganadería centrada en la ceba integral, pero en los últimos años su hato ganadero se reinventó para concentrarse en el sistema de doble propósito, al igual que los otros departamentos de la Región Caribe. En el período 1995-2002, en Córdoba la ganadería de ceba bajó su participación dentro del inventario total, al pasar de 55% a 18%. Por el contrario, el sistema de doble propósito incrementó su participación del 42% al 79% durante el mismo período (Viloria, 2004)⁴. Por otra parte, el sector lácteo de la región, en manos de las empresas especializadas: Cooperativa Colanta (de capital antioqueño), Proleche (parte del capital es de la multinacional italiana Parmalat) y Codelac (en asocio con la multinacional suiza Nestlé), y nueve empresas procesadoras de quesos, muestran grandes progresos en la optimización de los procesos administrativos a nivel de industria, lo que puede atribuirse a que grandes empresas como Colanta y las multinacionales Parmalat y Nestlé, han incluido dentro de sus políticas, parámetros de gestión de calidad, lo que aplican igualmente a sus proveedores: las haciendas productoras de leche, quienes se ven en la necesidad de implementar estrategias que mejoren sus procesos en eficiencia y calidad, como lo exige el enfoque productivo de sus clientes: los acopiadores. Este panorama, no es el mismo de los sistemas de producción de bovinos de carne, en donde la cadena productiva posee un mayor número de intermediarios, constituidos por particulares quienes intervienen en el negocio de principio a fin (cría a comercialización), este aumento en los eslabones de la cadena, en gran medida resultado de la falta de un manejo administrativo estratégico, reduce los márgenes de ganancia del productor y la eficiencia del sistema, mostrando la imperante necesidad de modelos de gestión que jerarquicen la producción reduciendo intermediarios al interior de la cadena y mejorando los parámetros de gestión de calidad, estrategia que ya se encuentra en desarrollo para el sector lácteo de la región de Córdoba.

En la misma línea, el aporte de la ganadería Cordobesa al comercio exterior del país es bastante bajo, de la producción cárnica sólo exporta en promedio un porcentaje que fluctúa entre el 2% y el 3%, debido a la naturaleza de la producción regional y a las características de comercialización, las cuales se representan en exportaciones internas que el Departamento hace de ganado en pie hacia otros departamentos como Antioquia y el Valle del Cauca. Los compradores internacionales de los sistemas de producción de bovinos de carne del departamento de Córdoba se encuentran en mercados fronterizos como Venezuela, Antillas Holandesas (Aruba y Curazao), Ecuador y Perú, en el período

³ VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. La Economía del Departamento de Córdoba: Ganadería y Minería como sectores clave. En: Documentos de trabajo sobre economía regional. Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER) Cartagena. 2004.

⁴ *Ibíd.*

2000 a 2002 las exportaciones de productos de origen bovino fueron crecientes tanto en Colombia como en el departamento de Córdoba. En este período, el valor de las exportaciones cordobesas se incrementó 6,6 veces (pasaron de US\$ 408.000 dólares a US\$ 2.700.000 dólares), mientras a nivel nacional ese crecimiento fue de 1,7 veces (se pasó de US\$ 33 millones a US\$91 millones). Este incremento le permitió a Córdoba aumentar su participación dentro de las exportaciones regionales al 14% y en las nacionales al 5%, los productos más significativos en exportación del departamento fueron carne de bovino y leche entera en polvo⁵.

En el departamento, indicadores como capacidad de carga y productividad por animal pueden alcanzar mejores cifras, implementando estrategias gerenciales que prioricen problemas y permitan identificar necesidades inmediatas como los pastos mejorados, la conservación de forrajes como protocolo alternativo de alimentación, el uso de sales minerales y un manejo más eficiente de potreros, por lo tanto una empresa ganadera como la Sociedad de Inversiones El Márquez SCA, que cuenta con haciendas productoras de bovinos de carne en la ciudad de Montería y en los Municipios de Planeta Rica, Pueblo Nuevo y Buenavista, puede constituirse como una compañía de potencial progresista en el sector ganadero, debido a sus extensas tierras con disponibilidad de aguas, buen pie de cría y la calidad del recurso humano, características que la distinguen en el Departamento. Sin embargo, la implementación de estrategias gerenciales, el análisis de los informes de gestión, la tecnificación de sus sistemas productivos, la capacitación del personal y la revisión de algunos de los procesos y protocolos al interior de su administración, representan acciones que podrían generar una mayor eficiencia en el desempeño de la Organización, proyectándola a futuro, como una de las empresas líderes en el sector cárnico de la región.

⁵ VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. La Economía del Departamento de Córdoba: Ganadería y Minería como sectores clave. En: Documentos de trabajo sobre economía regional. Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER) Cartagena. 2004.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actividad ganadera, el manejo de los recursos disponibles para inversión es un factor crítico y requiere de un flujo estricto en lo relacionado con manutención y recuperación del terreno, insumos para semovientes durante el desarrollo del ciclo productivo, y demás costos relacionados con administración y mano de obra, de la misma forma, el Inventario de los recursos físicos, humanos y de capital con que cuenta la explotación y su estado actual (número de animales, infraestructura, maquinaria y equipos, mano de obra, área disponible, liquidez), la identificación de las posibilidades futuras que tiene el producto en el mercado, la estimación de los precios del producto y el conocimiento sobre otras alternativas de producción que se puedan llevar a cabo en la región (Arias, 2011)⁶ constituyen aspectos básicos en lo relacionado con lo que sería un manejo eficiente de una empresa del sector ganadero.

Ahora bien, analizando nuestra empresa de estudio y en entrevista con la alta dirección de la organización, se identifica que no se tiene pleno conocimiento de los anteriores aspectos. La gerencia de Sociedad Inversiones El Márquez no tiene la información consolidada y evaluada por medio de indicadores que permitan la toma correcta de decisiones en el momento necesario para efectuar ventas, compras y demás transacciones del curso ordinario, además no se cuenta con el pleno conocimiento de lo pertinente para producción ganadera, para la manutención de pasturas y se evidencia el desconocimiento de la solvencia y liquidez momentánea. Lo que genera errores, retrasos y sobrecostos que finalmente afectan la productividad y rentabilidad de la compañía

Actualmente es de suma importancia para la alta dirección de la organización integrar las diferentes áreas de trabajo de tal manera que se tenga la información consolidada en tiempo real, con un análisis de la misma que posibilite a la dirección a ejecutar la toma de decisiones en el momento preciso para asegurar la mejora continua del negocio.

¿Es posible que por medio del diseño de la herramienta Balanced Scorecard en la Empresa Sociedad de Inversiones el Márquez S.C.A, se logre la integración de la misma y se asegure la consolidación de información y mediciones de control que ayuden a mejorar su gestión?

⁶ ARIAS MARÍN, Xiomara. El manejo de información como herramienta practica al alcance del ganadero. Corporación CIPEC. Disponible en: http://www.encolombia.com/acovez24284_temas11.htm (Consultado en septiembre de 2011).

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la Sociedad de Inversiones el Márquez S.C.A. como herramienta para la integración y mejoramiento de la misma.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Revisar el Direccionamiento Estratégico de la Compañía representado en su visión, misión y valores corporativos.
2. Definir los objetivos estratégicos para las perspectivas que soportan el funcionamiento de la empresa (financiera, clientes, internas, aprendizaje), orientados a cumplir la misión y visión planeadas.
3. Definir el Cuadro de Mando Integral, con los debidos indicadores, metas y planes de acción.
4. Proponer el desarrollo de Estrategias orientadas a cumplir los Objetivos establecidos en el Cuadro de Mando Integral en la Organización.

JUSTIFICACION

Una compañía ganadera como Sociedad de Inversiones El Márquez SCA ubicada en el departamento de Córdoba, cuenta con varios de los recursos necesarios para posicionarse en mercados nacionales e internacionales, si se consideran aspectos como las condiciones topográficas, el clima y la disponibilidad de terrenos y mano de obra; sin embargo, se hace necesario fortalecer su estructura administrativa y financiera con alguna herramienta que soporte la generación de información confiable, consolidada y en tiempo real para la toma de decisiones. al considerar los antecedentes de la región en materia de modernización administrativa, es por esto que la implementación de una herramienta financiera como el modelo Balanced Scorecard (BSC), propuesto en 1992 por los Profesores de Harvard Business School Rober Kaplan y David Norton⁷, podría ser una opción de mejora que impactaría en la toma de decisiones y por ente en los resultados de la compañía, la cual ha sido empleada con buenos resultados alrededor del mundo, tanto a nivel privado como gubernamental, de igual forma, datos recientes indican que alrededor del 50% de las empresas listadas en el ranking *Fortune 1000*, utilizan este modelo en los Estados Unidos de América, mientras que en Europa alcanza el cerca del 45%, por esta razón la metodología BSC fue escogida por la revista Harvard Business Review, autoridad en temas de management a nivel mundial, como una de las estrategias de gestión más importantes y revolucionarias de los últimos 75 años⁸. Realizando un estudio de benchmarking con empresas de otros sectores que han implementado este tipo de herramienta, es posible afirmar que su adecuación en el contexto de la empresa, generaría un cambio importante, tendiente a optimizar los procesos administrativos de la organización obteniendo como resultado una mayor eficiencia en el sistema productivo propio de una empresa ganadera como el Márquez SCA, la cual busca adoptar un modelo de administración que le aporte competitividad a sus procesos productivos.

Anexo a esto, la posibilidad de conocer y disponer de la información para una adecuada toma de decisiones de inversión y de manejo interno de la organización, resulta ser un factor diferenciador y una ventaja competitiva en un mercado que por tradición se ha definido desde la informalidad.

Partiendo de esto y bajo el interés de Sociedad Inversiones el Márquez SCA en la implantación de la mencionada estrategia, propongo el desarrollo del siguiente trabajo de grado para llevar a cabo el objetivo de proponer la herramienta Cuadro de Mando Integral en la empresa de estudio. La Pontificia Universidad Javeriana en su preparación exhaustiva de profesionales íntegros, faculta a su estudiantado

⁷ SYMNETICS BUSINESS TRANSFORMATION. ¿Qué es, en definitiva, el Balanced Scorecard?. Balanced Scorecard Collaborative Affiliate. Buenos Aires, Argentina. 2011.

⁸ *Ibid.*

con el conocimiento general y particular de la herramienta Cuadro de Mando Integral. Contando con el conocimiento dado por la universidad, la investigación bibliográfica, la puesta en escena del trabajo y el interés de un estudiante que busca la organización de la empresa ganadera tradicional se quiere llevar a cabo el siguiente proyecto con su debida implantación.

1. MARCO DE REFERENCIA Y CONCEPTUAL

El modelo de implementación del Balanced Scorecard en una empresa de tipo ganadero, incluye el establecimiento de la visión para el futuro del negocio y las estrategias necesarias para alcanzarla, la identificación de las perspectivas (componentes básicos) críticas para la operación del negocio (finanzas, producción ganadera, los recursos naturales, el servicio al cliente y el nivel educativo), la determinación de los indicadores que permitirán el seguimiento al proceso (o al éxito dentro de cada perspectiva), la creación de planes de acción para lograr metas y la evaluación del desempeño junto con el establecimiento del logro de las metas y el progreso en el alcance de la visión de la Organización (Dunn *et al.*, 2006)⁹. Sin embargo, preliminar al desarrollo de la estrategia en la empresa Sociedad de Inversiones El Márquez S.C.A., es indispensable reconocer aspectos principales de la gestión administrativa en el sector agropecuario, al igual que una caracterización más completa del modelo de gestión Balanced Scorecard y sus experiencias de aplicación en empresas del sector ganadero a nivel mundial.

Las empresas agropecuarias, y en particular aquellas de perfil ganadero, se caracterizan por desarrollar una actividad en donde la producción adquiere un carácter central, de esta forma no existe en líneas generales un esfuerzo comercial importante para la venta de sus productos, lo que sí ocurre en la actividad industrial o comercial (Rodríguez *et al.* 2009)¹⁰, esta característica hace que sea habitual referirse a los ganaderos como *productores* y no como lo que realmente deberían ser: Empresarios. El énfasis específico en la parte productiva, se refleja en el uso de indicadores típicos de la actividad ganadera como la tasa de preñez o el rendimiento cárnico por hectárea, los cuales procuran ayudar a planificar y monitorear la evolución y los avances o resultados de la producción. No obstante, la producción depende de una serie de factores íntimamente interrelacionados, y de cuya correcta articulación, funcionamiento, comportamiento y aprovechamiento, dependerá su eficiencia; esta característica sistémica de la producción y su complejidad, resultan intrínsecos a la actividad ganadera y de su seguimiento dependen en gran parte los resultados del negocio pecuario (Rodríguez *et al.* 2009)¹¹, concepto marginado por gran parte del escenario gerencial del sector ganadero.

⁹ DUNN, B., GATES, R., DAVIS, J., ARZENO, A. Using the Balanced Scorecard for ranch planning and management. Septiembre de 2006.

¹⁰ RODRÍGUEZ, Gabriel; PONSSA, Eduardo; SANCHEZ, Dario. El Cuadro de Mando Integral y su Factibilidad de Aplicación Empresas Ganaderas de Cría Bovina. Argentina. 2009. Alianza

¹¹ RODRÍGUEZ, Gabriel; PONSSA, Eduardo; SANCHEZ, Dario. El Cuadro de Mando Integral y su Factibilidad de Aplicación Empresas Ganaderas de Cría Bovina. Argentina. 2009. Alianza

Las empresas rurales han venido experimentando un enorme cambio, al pasar del llamado *complejo rural* al *complejo agroindustrial*, es aquí, en donde la implementación de sistemas administrativos abiertos, la planificación y el control de la producción agropecuaria, relacionados con el entorno y capaces de visualizar el sistema de producción como uno todo, constituirán en gran medida la fundamentación del éxito de las empresas agropecuarias del futuro (Neto y Neves, 1994)¹², entendiendo el desempeño de los negocios del campo, lejos de la unidimensionalidad y lejos de las medidas simples y tradicionales de desempeño (Byrne *et al.*, 2004)¹³, deduciendo que la habilidad de una compañía para construir, son sus bienes intangibles o su capital intelectual, los cuales se han convertido en un factor crítico de éxito en la creación de una ventaja competitiva que sea realmente sustentable (Dunn *et al.*, 2005)¹⁴.

De acuerdo con dicho análisis, las empresas agropecuarias deben iniciar un proceso de reorganización administrativa adaptándose a la realidad actual de las necesidades del mercado y del sector, razón por la cual se hace necesaria la exploración de la gestión administrativa de la empresa, teniendo en cuenta cada uno de los aspectos que determinan su funcionamiento y condiciones de éxito, evaluando componentes internos (fortalezas y debilidades) junto con los componentes externos (oportunidades y amenazas) de la empresa en los aspectos productivo, financiero, comercial y legal (Peltenburg, 1999)¹⁵. Para el desarrollo de una evaluación objetiva de la Organización, según Peltenburg (1999), es necesario tener en cuenta bajo un mismo escenario el pasado, presente y futuro de la misma, dado que la gestión administrativa representa un proceso de permanente cambio y requiere de la implementación de estrategias dinámicas acorde con cada situación: el pasado requiere ser analizado determinando la gestión realizada, el presente es el escenario donde se debe realizar la ejecución e implementación de un plan de trabajo, y en el futuro, es necesario realizar la evaluación y proyección de las alternativas futuras del negocio, denominadas planeación. El análisis de la gestión de empresas agropecuarias puede ser resumido, por lo tanto, en los siguientes aspectos (Peltenburg, 1999)¹⁶: a) Recopilación de datos físicos y económicos de la empresa; b) Recuento de entradas y salidas físicas; c) Cálculo de resultados; y d) Análisis de los resultados económicos, financieros y patrimoniales. En donde, la importancia del factor financiero es clave dentro del éxito de la empresa rural, otorgando un papel protagónico a la asistencia técnica prestada a los productores dentro de la perspectiva financiera (Cella, 2002)¹⁷, teniendo en cuenta que la evaluación de los

¹² NETO, Sigismundo; NEVES, Evaristo. PCP – Planejamento e Controle da Produção. CATI-SAA, 1994. 56p.

¹³ BYRNE, Alice; RUANE, Dermont; KELLY, Thomas. The Development and Application of the Balanced Scorecard for the Irish Dairy Manager. Proceedings of the 20th Annual Conference. Dublin, Irlanda. 2004.

¹⁴ DUNN, Barry; ETHEREDGE, Matthew. Key Indicators of success in ranching: a balanced approach. In: The Range Beef Cow Symposium XIX, Anais, Rapid City, 2005.

¹⁵ PELTENBURG, Luis. Dirección de la empresa agropecuaria. Argentina: Agrotecnologías S.R.L., 1999. 133p.

¹⁶ PELTENBURG, Luis. Dirección de la empresa agropecuaria. Argentina: Agrotecnologías S.R.L., 1999. 133p.

¹⁷ CELLA, D. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um produtor rural. Piracicaba. p. 147. Universidade de São Paulo. 2002.

costos de producción es el área de más cuidado en muchas de las operaciones comerciales de cría de ganado.

En particular, las empresas ganaderas poseen un ciclo productivo prolongado, razón por la cual, resulta vital anticipar los resultados de la gestión mediante indicadores del tipo *inductores* o de causa, toda vez que esperar al final del proceso puede resultar arriesgado al igual que trabajar con información excesivamente tardía. Dicho de otra forma, dada la longitud del proceso, es posible identificar indicadores de resultados parciales que pueden ser monitoreados a lo largo del proceso, y que a su vez son causa de resultados posteriores, por ejemplo: Tasa de preñez (Rodríguez *et al.* 2009)¹⁸. Algunos autores afirman que la medida única administrativa más importante en una ganadería es el costo en el punto de equilibrio y el peso por cría destetada, dado que el número más inclusivo a medir es el total de kilos destetados, representando por ende, un denominador en el cálculo del punto de equilibrio. Sin embargo, Oppenheimer concluyó que el porcentaje de destete es el mejor criterio de la eficiencia en una operación ganadera.

En este sentido, al analizar la realidad productiva nacional y sus antecedentes en términos generales, la ganadería colombiana no se encuentra concebida como una empresa, razón por la cual las fincas ganaderas carecen de registros técnicos, inventarios o proyecciones, desconociendo los costos de producción y sin un sistema de evaluación de los programas de reproducción; igualmente no existe una delimitación de metas claras, ni una evaluación de los registros existentes, lo que se encuentra relacionado estrechamente con una escasa conciencia gremial de los productores, desconocimiento de la legislación laboral, poca capacitación y mala calidad de vida de los trabajadores empleados en el sector rural de la ganadería (Muñoz y Osorio, 2009)¹⁹. Por su parte, el Gobierno Nacional, apoyado en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, junto con otras instituciones como la Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegan) y el Fondo para el Financiamiento del Sector (Finagro), entre otras, ha impulsado la creación de empresa y ha brindado asesoría a los ineficientes y desprotegidos pequeños hatos bovinos colombianos. Sin embargo, el sector todavía carece de políticas que fortalezcan tales proyectos haciéndolos extensivos a la mayoría de productores del país, sin distinción del tamaño de su producción (Muñoz y Osorio, 2009)²⁰. No obstante, la visión gremial en el país, plasmada en el Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019, describe una ganadería concebida como empresa, alcanzado logros verdaderamente importantes en la productividad en finca, es decir, la mejor utilización de los recursos en la producción, entendiendo por recursos no sólo los insumos requeridos sino también el acceso a tecnologías

¹⁸ RODRÍGUEZ, Gabriel; PONSSA, Eduardo; SANCHEZ, Dario. El Cuadro de Mando Integral y su Factibilidad de Aplicación Empresas Ganaderas de Cría Bovina. Argentina. 2009. Alianza

¹⁹ MUÑOZ, Carolina; OSORIO, Andrés. Evaluación financiera de un sistema de producción de carne en confinamiento. Escuela de Ingeniería de Antioquia. Medellín, Antioquia: 2008.

²⁰ MUÑOZ, Carolina; OSORIO, Andrés. Evaluación financiera de un sistema de producción de carne en confinamiento. Escuela de Ingeniería de Antioquia. Medellín, Antioquia: 2008.

duras (genética, alimentación, sanidad animal, entre otras) y blandas (la administración gerencial de la empresa ganadera y la adopción de Tecnologías de Información y Comunicaciones, entre otras) (Fedegán, 2006)²¹.

Figura 1. Agenda de investigación de la cadena cárnica bovina colombiana.

Demandas Tecnológicas	Escenario Apuesta
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la edad al sacrificio a 24 meses. • Mejorar la oferta de terneros para producción de carne. • Tener opciones tecnológicas para adaptar los sistemas ganaderos a los efectos del cambio climático. • Implantar estrategias eficientes para transferir tecnología a los productores primarios. • Mantener la calidad de la carne en el manejo de ganado previo a la faena. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forrajes adaptados a distintas zonas agroecológicas en el 50% del área ocupada por la ganadería. • Área en ganadería: 28 millones de hectáreas, el 10% en sistemas silvopastoriles. • Base genética: cebuína mejorada y cruces de alta eficiencia (cebuino-aurino) • Productividad: 180 kgs de carne/ha/año • Rendimiento en carne: cercanos al 40%.

Adaptado de la Federación Colombiana de Ganaderos Fedegan. Prospectiva de la cadena cárnica bovina. En: Carta Fedegán N° 112. p. 100 – 104.

21 FEDERACIÓN COLOMBIANA DE GANADEROS FEDEGÁN. Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana PEGA 2019. Bogotá D.C.: 2006.

Figura 1. Continuación.

<p>Demandas Tecnológicas</p> <ul style="list-style-type: none">• Investigación, desarrollo e implantación de sistemas de manejo y conservación de carne.• Preparación de capital humano para el manejo técnico y la estandarización de procesos de la carne.• Modernización del sistema de distribución y venta de carne a nivel regional, bajo criterios de calidad.• Diversificación de la oferta de productos cárnicos para generar aumentos de consumo• Definición de mercados objetivo para carnes colombianas de alto valor.	<p>Escenario Apuesta</p> <ul style="list-style-type: none">• La industria frigorífica:<ul style="list-style-type: none">• Se integra hacia atrás y adelante.• Se convierte en el eje articulador del desarrollo de mercados.• Mejora la distribución de la cadena de valor entre los distintos eslabones.
<p>Demandas Tecnológicas</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del modelo de negocio para la producción de carne orgánica y natural para Colombia.• Industrialización y comercialización de subproductos y derivados.• Clasificación de carnes por calidad y estandarización de cortes para el consumidor.• Desarrollo de conglomerados.• Fortalecimiento del consumo de carne bovina a partir de investigación en nutrición y salud humana.	<p>Escenario Apuesta</p> <ul style="list-style-type: none">• Lograr avances importantes en la infraestructura de sacrificio y comercialización:<ul style="list-style-type: none">• Capitalización e inversión en plantas de beneficio en zonas de producción.• Apropiación del Decreto 1500 de 2007.• Diversificación del destino de las exportaciones de carne.• Consolidación de alianzas entre supermercados, ganaderos y plantas de sacrificio).

Adaptado de la Federación Colombiana de Ganaderos Fedegán. Prospectiva de la cadena cárnica bovina. En: Carta Fedegán N° 112. p. 100 – 104.

2. METODOLOGIA

El trabajo se realizara basándonos en la investigación bibliográfica sobre la utilidad y propuesta del Balanced Scorecard, revisando sus características, componentes y ventajas para el manejo gerencial de empresas. Posteriormente, se revisaran documentos específicos con experiencias de aplicación del modelo Balanced Scorecard para la gestión de empresas ganaderas, esto para identificar diferencias en el planteamiento del modelo, variaciones en las perspectivas abordadas de acuerdo a los requerimientos específicos de empresas del sector agropecuario.

Con base en la revisión previa, se pretende adquirir los conceptos y criterios de evaluación requeridos para realizar el diagnóstico general de la empresa ganadera Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., teniendo en cuenta el enfoque que se debe generar para la aplicación de BSC como modelo de gestión en empresas ganaderas.

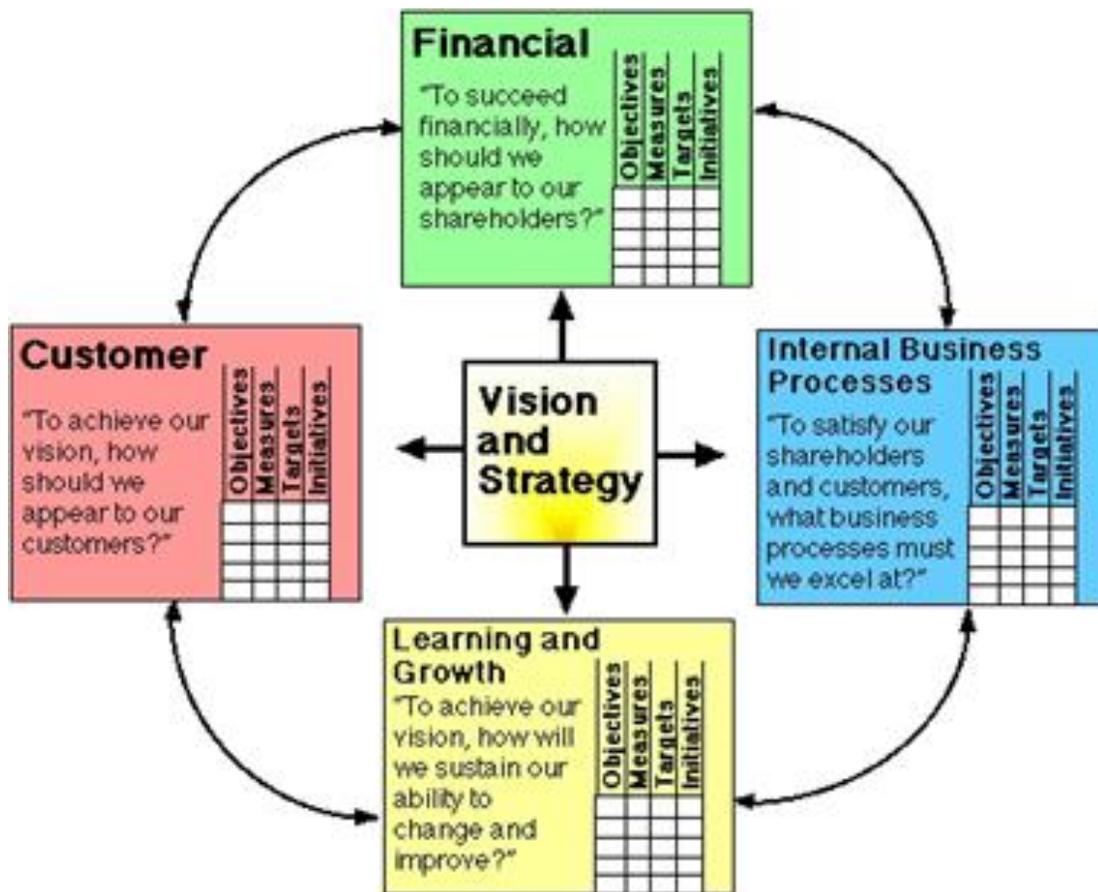
Como parte del desarrollo de la metodología, se establecerá la visión, misión y los objetivos estratégicos de la empresa Sociedad Inversiones El Márquez, con el fin de valorar la concordancia existente entre los resultados a obtener en la empresa y lo planteado como parte de la estrategia empresarial. Dentro del desarrollo adecuado de la valoración, se realizará una revisión completa de los aspectos productivos, financieros, comerciales y administrativos de la empresa, además de revisar las condiciones del entorno, para establecer su relación sobre el desempeño empresarial y los resultados que se alcanzarán por la organización. La información obtenida será evaluada utilizando un análisis DOFA y posteriormente profundizada a través de la construcción de una matriz de impacto.

Teniendo en cuenta la información hallada como parte del estado del arte y marco de referencia, junto con el análisis propio de la compañía, se establecerán las perspectivas a desarrollar como parte de la aplicación del Balanced Scorecard, integrando las experiencias previas encontradas sobre el uso del modelo en empresas ganaderas, con las características propias de la empresa Sociedad de Inversiones El Márquez S.C.A. aplicadas a cada una de las perspectivas desarrolladas en el modelo BSC, dichas perspectivas definidas como: 1) Financiera; 2) Cliente; 3) Procesos internos y 4) Crecimiento interno y aprendizaje.

La información que se obtendrá a través de la visión y objetivos estratégicos de la empresa, complementada con los resultados hallados en la evaluación preliminar, será utilizada como base para realizar el diseño del cuadro de mando integral de la empresa ganadera Sociedad Inversiones El Márquez, modelo basado en las cuatro (4) perspectivas definidas y en relación con los indicadores establecidos, metas de ejecución e iniciativas planteadas para la organización de manera previa al desarrollo del mapa estratégico.

Finalmente, los resultados del trabajo serán condensados en el Cuadro de Mando Integral y plasmados en el mapa estratégico empresarial, con el objetivo de darlo a conocer de una manera práctica a los integrantes de la organización en sus distintos niveles, mediante un gráfico que de forma clara les permita entender las relaciones existentes entre sus actividades laborales y los resultados que estas pueden acarrear para la empresa, buscando con esto generar un mayor compromiso de los empleados, facilitando de esta forma la ejecución de la estrategia empresarial planteada para la Sociedad de Inversiones el Márquez S.C.A.

Figura 2. Esquema adaptado de Robert Kaplan y David Norton: *Utilizando el Balanced Scorecard como un Sistema Estratégico de Administración*, aquí se muestran las 4 perspectivas desde las cuales se analizará a la Empresa Ganadera Sociedad de Inversiones El Márquez.



²² KAPLAN, Robert y NORTON, David. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. En: Harvard Business Review, enero – febrero de 1996. Disponible en: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

3. PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El enfoque del Cuadro de Mando Integral lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía pueda tener buenos resultados en corto plazo y construir su futuro representando una excelente rentabilidad.

El Cuadro de Mando Integral que se propone es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar el direccionamiento estratégico de la empresa permitiendo convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores.

A continuación se desarrolla la propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Ganadera Sociedad de Inversiones El Márquez.

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO SOCIEDAD DE INVERSIONES EL MARQUEZ S.C.A.

3.1.1 ESTADO DE LA MISIÓN Y VISIÓN

La empresa ganadera Sociedad de Inversiones El Márquez S.C.A., tiene claramente definidas la misión y visión empresarial, sin embargo con el fin de dar un direccionamiento hacia el diseño y planteamiento del Cuadro de Mando Integral se realizo un nuevo planteamiento como parte del ejercicio, el cual ha sido establecido teniendo en cuenta la orientación productiva y comercial que posee, además de la proyección de excelencia que desea crear con su equipo de trabajo.

3.1.2 MISIÓN PROPUESTA

Contribuir a la producción y comercialización de carne Bovina a nivel Nacional, a través de un talento humano altamente calificado, con procesos eficientes y tecnología pertinente, garantizando la sustentabilidad social y ambiental, para lograr el éxito de los clientes, empleados y accionistas.

3.1.3 VISIÓN PROPUESTA

En el 2015, la Sociedad de Inversiones El Márquez S.C.A., será reconocida como una empresa altamente competitiva en la producción y venta de carne Bovina de primera Calidad en la Costa Atlántica con proyección Nacional.

3.2 DISEÑO DEL MAPA ESTRATEGICO

Para dar Inicio al desarrollo del Cuadro de Mando Integral hemos generado el Análisis **DOFA** de la Sociedad de Inversiones El Márquez S.C.A.

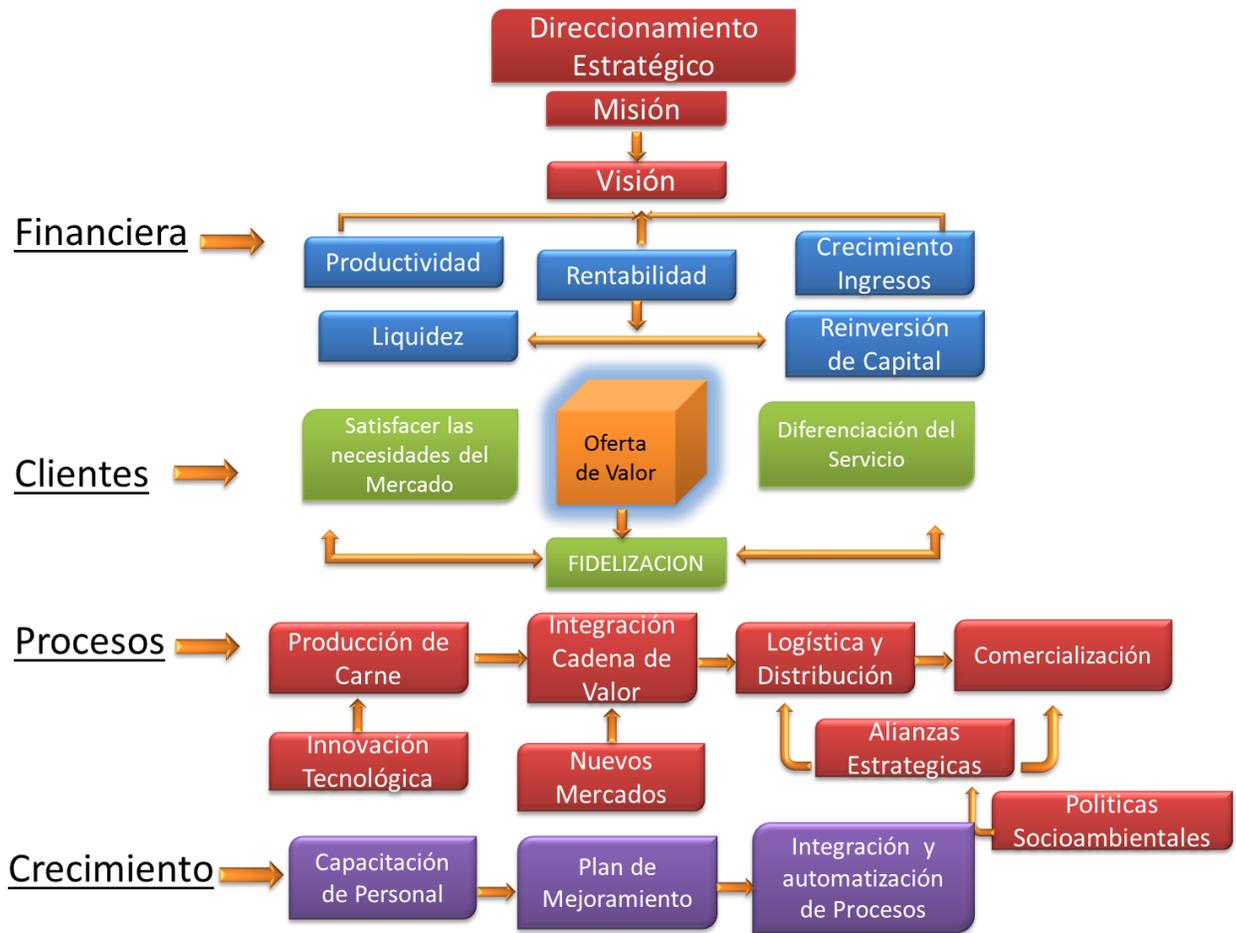
EL DOFA se describe como una metodología de análisis de la situación competitiva de una organización, dentro del contexto de su mercado (escenario externo) y al interior de sus procesos (escenario interno). En el desarrollo, la Sociedad de Inversiones El Márquez S.C.A., determinó sus Debilidades y Fortalezas (factores controlables), al igual que sus Oportunidades y Amenazas (factores no controlables). Esta herramienta de análisis estratégico, constituyó la base para la construcción de la matriz de impacto, al analizar cada componente con relación a las 4 perspectivas definidas para el modelo.

Figura 3. Diagnostico DOFA por perspectivas

PERSPECTIVA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
FINANCIERA		Incremento de Ingresos	Optima utilizacion de Activos	
		Apalancamiento Financiero	Buenos Margenes de Rentabilidad	
			Excelente Capital de Trabajo	
CLIENTES	Baja Participación en el Mercado	Apertura y crecimiento en nuevos mercados.	Nivel Alto de Satisfacción del cliente	Alto precio de la carne en el Mercado
	Poco Conocimiento de las necesidades del consumidor Final.	Amplio Mercado Potencial	Percepción de Calidad en el Producto	Altas barreras de entrada al Mercado
	Desconocimiento de la Competencia	Alta integración de la Cadena de Valor.	Buen Posicionamiento de Marca	Crecimiento de productos Sustitutos
PROCESOS	Falta definir estructura de Costos		Buenas practicas Ganaderas	Alto riesgo sanitario
	Falta de mano de obra calificada.		Capacidad de innovación en producción y reproducción	Alto riesgo de orden Público
	Ausencia de alianzas estratégicas en el sector		Buenos terrenos, agua y pasturas. Buenas Políticas sociales y ambientales.	
CRECIMIENTO	Desconocimiento de Normatividad del Sector		Alta integración de la cadena de valor	
	Deficiente sistema de información		Buena actitud y disposición del recurso humano	
	Falta definir Procesos y estructura organizacional		Capacidad y liderazgo Gerencial	
	Baja comunicación interna y externa			

Con base en el anterior diagnostico, se proponen los siguientes Objetivos, integrados en el Mapa Estratégico: (ver pagina siguiente).

Figura 4. MAPA ESTRATEGICO DE LA SOCIEDAD DE INVERSIONES EL MARQUEZ S.C.A. Fuente Anuar Oyola.



Con esta Información iniciamos el desarrollo del Cuadro de Mando Integral de acuerdo al modelo planteado anteriormente. Ver Figura 5.

3.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se establecen los siguientes objetivos para cada una de las estrategias, con sus correspondientes indicadores, formulas, responsables, frecuencia y meta, presentados en el Cuadro de Mando Integral propuesto:

Figura 5. Cuadro de Mando Integral. Fuente Anuar Oyola.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	RESPONSABLE	PERIODO	META
FINANCIERA	Generar Productividad	Costos fijos y variables	costos directos/total carne producida	Dirección Financiera	Mensual	
	Mejorar la Rentabilidad de manera sustentada	Rentabilidad Bruta	Utililidad Bruta (%) / Ingresos	Dirección Financiera	Mensual	20%
	Crecimiento de Ingresos	Crecimiento Ventas	$((\text{Ventas Actuales} - \text{Ventas año anterior}) / \text{Ventas año anterior})$	Dirección Financiera	Anual	8% - 10%
	Mejorar la Liquidez	Solvencia(flujo neto de fondos)	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Dirección Financiera	Mensual	15%
	Reinvertir el Capital	Reinversión en Capital	Venta de Carne (\$) / activo Total (30% para reinvertir)	Dirección Financiera	Anual	30%
CLIENTES	Satisfacer las necesidades del Mercado	Encuesta Satisfacción del cliente (nicho del mercado)	Numero de Clientes Satisfechos/total clientes	Dirección Comercial	Trimestral	95%
	Diferenciación del Servicio	Oferta de Valor (atributos especiales)	Numero de Clientes Satisfechos/total clientes	Dirección Comercial	Mensual	25%
	Desarrollar Estrategias Publicitarias	Fidelización de Clientes	Incremento de clientes actuales/clientes mes anterior	Dirección Comercial	Semestral	20%
PROCESOS	Controlar la Producción de Carne	Producción de Carne al año por Hectarea	Producción de Carne/No de Hectareas	Dirección Financiera	Anual	15%
	Integrar la Cadena de Valor	Alineación de Producción Primaria en una fecha específica		Dirección Comercial	Anual	Para el 30 de Junio de 2013
	Entrega puntual de pedidos	Entrega oportuna	No. Entregas Puntuales / Total de entregas	Dirección Logística	Semanal	80%
	Incrementar apertura de canales comerciales	Nivel de acceso a canales comerciales	Apertura de nuevos canales/total x depto	Dirección Comercial	Anual	Apertura para Junio 2013
	Mejorar la Infraestructura de la Compañía	Nivel de gasto y mantenimiento- Nivel de Inversión	1)Gasto anual en mantenimiento por hectarea 2)(Inversiones anuales/resultado operativo)x100	Dirección Financiera	Anual	Dic de 2013
	Propiciar Alianzas Estratégicas	Apertura de un canal exportador con aliado estratégico	Total de alianzas /aperturas de canales	Gerencia	Anual	Junio de 2013
	Reducción del impacto ambiental	Erosion zona de pastoreo	No. Ectareas con erocion / Total de Ectareas	Dirección Administrativa	Mensual	Implementacion Marzo de 2013
TALENTO HUMANO	Capacitar el personal de la empresa	Cumplimiento de Capacitación	Numero de capacitaciones /total de capacitaciones programadas	Dirección Administrativa	Trimestral	100% del personal Primer Trimestre
	Implementar plan de mejoramiento	Objetivos	Resultados medibles al final del proceso (productividad)	Dirección Administrativa	Trimestral	2013

3.4 ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

3.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Proponemos este desarrollo bajo algunas variables determinantes para cada uno de los procesos:

3.4.1.1 Generar Productividad, para ellos debemos concentrarnos en optimizar los rendimientos y gestionar de manera eficiente la capacidad productiva de los activos invertidos. Identificar y disminuir **costos fijos y variables** a partir de la eficiencia productiva de la empresa Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., la cual se ve altamente influenciada por el establecimiento de procesos productivos eficientes, que permitan minimizar el gasto en la adquisición de insumos externos, haciendo más sustentable la operación de la empresa.

3.4.1.2 Rentabilidad de forma sustentable, generar crecimiento para el negocio e ingresos para los propietarios de la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A **Obtener valores favorables de utilización del activo**, con el objetivo de alcanzar mayores beneficios del activo, es necesario trabajar para la obtención de valores positivos del indicador ROA (Return on assets), que permitan visualizar la generación de mayores beneficios del activo de la empresa, de igual manera, es importante obtener valores favorables del indicador ROI (Return on investment), demostrando que el resultado de la inversión es altamente satisfactorio para los socios, aspectos reflejados como una buena rentabilidad del activo en los estados financieros.

3.4.1.3 Crecimiento porcentual de Ingresos implica mejorar los ingresos de la compañía, es decir producir más, vender más, estos se han establecido entre un 8% y 10% anual, margen alcanzado por medio del cierre de la cadena productiva, incursión en mercados de grandes superficies y una mayor presencia en ventas.

3.4.1.4 Liquidez Empresarial Tanto la sustentabilidad como las necesidades de los propietarios requieren de flujo de efectivo necesario para la operatividad del negocio y para permitir los retiros empresariales o remuneración del capital propio, con el fin de Obtener los mejores estados Financieros con indicadores favorables sobre la evolución del patrimonio y situación financiera de la empresa Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., aspectos evaluados al momento de solicitar créditos financieros, teniendo en cuenta que el modelo propuesto se basa un perfil de propietario que vive del negocio.

3.4.1.5 La inversión del Patrimonio para alcanzar una operación sustentable financieramente, es determinante dentro de la empresa Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., para garantizar la consecución de buenos márgenes de rentabilidad, provenientes de la actividad comercial. Para tal efecto, es importante obtener valores favorables del indicador EVA (Economic value added), permitiendo ver que la utilidad es suficiente para cubrir el costo del capital empleado, de igual forma, nos permite establecer el rendimiento de la inversión.

También es necesario que podamos obtener valores favorables del indicador ROCE (Return on capital employed), garantizándole a los accionistas el retorno del capital empleado.

- **Reinvertir utilidades**

La capacidad de reinversión de utilidades que presente una empresa, es resultado de un manejo financiero eficiente que garantiza la sustentabilidad de la operación empresarial y el libre destino de las utilidades de los socios de la empresa Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A. se estima que esa reinversión será de un **30%**

3.4.2 PERSPECTIVA CLIENTE

Debe producirse carne de **Calidad** que el mercado comprador requiere, en los momentos y cantidades que el mercado objetivo la necesita, a manera de política de abastecimiento. Esto incluye tres ejes importantes: la calidad del producto, una logística de salida que permita la disponibilidad temporal de la hacienda para la venta, en los momentos que la demanda requiere la misma (abastecimiento), redundando todo en mejores precios; y todo sustentado en un adecuado conocimiento y seguimiento o monitoreo de la evolución del entorno o ambiente relevante en que se desenvuelve el negocio ganadero, incluyendo tanto a los mercados ganaderos y de insumos, entorno macroeconómico, aspectos legales, institucionales, medio-ambientales y sociales.

3.4.2.1 La satisfacción de los mercados supone que los actores de los sistemas agroalimentarios, en este caso los productores ganaderos, se organicen para construir y proporcionar las cualidades que los consumidores de carne requieren. Pero dichas exigencias de calidad del consumidor deben ser puestas en términos del productor ganadero, quien no tiene contacto comercial con el consumidor. El bovino en pie, individualmente considerado, deberá poseer un determinado peso vivo, grado de engrasamiento, condición corporal, raza, sexo, edad, etc.; y los lotes de bovinos deberán cumplir con un objetivo de homogeneidad. En la ganadería de cría, las características de los lotes de terneros son función de las características heredadas de sus progenitores, especialmente por el rodeo de vacas de cría, donde la selección apunta a lograr homogeneidad del peso adulto, la conformación corporal y la capacidad de engrasamiento determinada²³

Por otra parte, un atributo de importancia cada vez más relevante en los mercados es la trazabilidad de los productos, característica que los productores deben procurar cumplir, no solo por normas reglamentarias.

Teniendo en cuenta nuestro mercado establecemos los siguiente Propuesta de Valor para nuestros Clientes:

23 Champredonde y Coquart, 2005

3.4.2.2 La oferta de valor de la empresa, se encuentra compuesta por siete (6) atributos especiales, relacionados directamente con el punto de venta propio: La *Boutique* especializada en carnes rojas, a continuación se realiza una breve caracterización de cada una de ellas:

- **Asesoría**

La *Boutique* ofrecerá a sus clientes como un valor agregado, eventos relacionados con gastronomía especializada en carnes rojas e información acerca de cortes finos y calidad de carnes, además, el local contará con pantallas sensibles al tacto en donde el cliente podrá tener una experiencia cotidiana y directa con la misma información de una manera más completa. Por otra parte, el personal será capacitado en conceptos como trazabilidad, gastronomía de carnes rojas y conservación de piezas cárnicas, garantizando su empoderamiento del arte del manejo cárnico, buscando transmitir altos niveles de seguridad y confianza al cliente. De la misma forma, la empresa contará con una página web especializada en el tema y en los servicios específicos del negocio, teniendo en cuenta su vínculo electrónico con otros *sites* de aliados estratégicos dentro de la cadena cárnica y dentro del sector de los alimentos, posicionando de esta forma al sitio web del Marquez S.C.A. dentro de los metabuscadores.

- **Servicio**

El personal de la tienda será altamente capacitado en protocolos de servicio y atención al cliente, haciendo énfasis en la cortesía, proactividad, liderazgo y seguridad personal, como representantes de una marca (empoderamiento) y como promotores de la misma, igualmente serán capaces de manejar la página web de la *Boutique*, indicando a los clientes los servicios que esta ofrece y las características de nuestra línea directa de atención telefónica, la cual constituirá otro canal de comunicación directa con los compradores.

- **Aspecto del local**

La *Boutique* cárnica de la Sociedad de Inversiones el Marquez S.C.A., será ampliamente diferenciada de otros puntos de venta gracias a su diseño innovador y vanguardista con tecnología de punta, tanto en la infraestructura agroindustrial como de comunicación directa con el cliente. En la parte agroindustrial, será visible la tecnología en el sistema de frío (Cuarto y vitrinas), iluminación, corte y empaque del producto. En la parte de comunicación directa con el cliente, será apreciable la batería de cocina para el chef, las pantallas sensibles al tacto y las pantallas de video, las cuales serán distribuidas de manera estratégica en el local, difundiendo constantemente información de interés relacionada con el arte de las

carnes rojas y con gastronomía principalmente. Por otra parte, el personal será capacitado ampliamente en protocolos HQS, 5S's, ISO, HACCP, POES y BPM, con el fin de contar con empleados calificados en el manejo de procesos sanitarios de alta calidad y exigencia, teniendo en cuenta siempre la priorización del *feedback* del cliente.

- **Aspecto de los empleados:**

El personal de la *Boutique* contará con los elementos de protección exigidos por los protocolos de manejo agroindustrial y alimentario, contenidos en las normas de aseguramiento de la calidad (BPM, ISO, HACCP), entendiendo cada una de ellas y su aplicación en los procedimientos diarios dentro de la tienda (esquemas de capacitación). En este sentido, la diferenciación de marca también se hará a través de la indumentaria usada por el personal, el diseño, los colores y materiales, corresponderán a las especificaciones de las normas técnicas y guardarán su relación con la identidad corporativa, teniendo en cuenta los aportes del comprador con respecto a su indumentaria (*feedback*).

- **Exhibición**

La exhibición de los productos corresponderá a los protocolos establecidos para la conservación y manejo óptimo de productos cárnicos, de igual forma, se encontrará acorde con las especificaciones técnicas de los equipos de frío y con las particularidades publicitarias de posicionamiento de marca. El diseño de la apariencia visual del producto debe ser manejada de manera cuidadosa por el personal de la tienda, debido a su responsabilidad directa en el mercadeo de la misma y en el manejo del protocolo 5S's.

- **Cheff en casa**

La estrategia cheff en casa, busca afianzar la fidelidad de los compradores a través de la oferta de un valor adicional al producto que consumen. Gracias al *feedback* constante, será posible identificar compradores frecuentes y sus demandas, fortaleciendo de esta forma el logro de la satisfacción del consumidor final. Los sistemas de información y las tecnologías al servicio de la comunicación con los compradores, permitirán brindar un alto nivel de atención al cliente, dentro del cual el posicionamiento de marca será clave.

- **Identificar las necesidades del consumidor final**

Con el fin de satisfacer las preferencias alimenticias de nuestro mercado de forma que podamos llegar de eficazmente al cliente, conociendo sus prioridades mas inmediatas buscando la alineación permanente entre lo que el cliente desea y lo que ofrece la empresa, dando una mejor percepción de los productos y el nombre

de la empresa Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A, lo cual genera un mayor crecimiento en la fidelidad del cliente. En el Punto de venta se aplicarán periódicamente pequeñas encuestas de satisfacción para tener herramientas mas acertadas en el mejoramiento continuo de atención, servicio y percepción de calidad en nuestros productos.

- **Diferenciación**

Generando un servicio Integral y una propuesta diferente de valor para cada uno de nuestros clientes consumidores de nuestros productos se desarrollarán estrategias puntuales en cuanto a la oferta de servicio y atención única, personal especializado y capacitado para atender las diferentes necesidades o peticiones dando prioridad e inmediatez de manera eficaz en función de tiempo y resultados. Personal profesional, en constante capacitaciónaltamente competitivo, con experiencia en el área de desempeño, especializado y en lo posible a futuro con maestría (cargos altos) para aquellos empleados que manejan y prestan los servicios de Biotecnologías en las fincas.

Todo lo anterior refleja un mayor valor agregado en las ventas hacia los clientes, quienes finalmente deciden la adquisición de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

3.4.2.3 Posicionamiento de Marca entre nuestros consumidores (top of mind) mediante Marketing Estratégico dirigido únicamente a nuestro Grupo Objetivo se buscará posicionar nuestra marca en el sector ganadero l bajo el Direccionamiento Estratégico de la Empresa Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A, una marca líder en el sector Ganadero a Nivel Nacional.

- **Percepción de Calidad de nuestros Productos**

Nuestros consumidores finales deben conocer los atributos esenciales y diferenciadores para permitir identificarlos en cualquier lugar. Para nosotros el cliente mide el éxito de todo el proceso desarrollado al interior de la empresa, por lo tanto es determinante que podamos posicionar entre nuestros consumidores una alta percepción de la calidad, caracterizada por las condiciones organolépticas y trazabilidad de nuestros productos

- **Fidelización de Clientes**

Llegar a nuevos clientes, lograr su preferencia permanencia y consumo permanente de nuestros productos bajo el manejo de bases de datos y actividades que impulsen su compra. Mantener y fidelizar a un alto número de clientes, que además de estar satisfechos con los productos y servicios, nos brinden el beneficio del voz a voz para masificar más rápidamente los servicios que presta la Empresa Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A,

3.4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

De forma genérica los procesos internos de la empresa ganadera deben estar orientados, por una parte a la eficiente producción de carne, complementados por una adecuada gestión logística tanto de entrada como de salida y una eficiente actividad de comercialización que permita captar los mejores precios del mercado; y por el otro al usufructo de la integración y complementación agrícola-ganadera. De esta forma, el objetivo no es necesariamente una eficiente producción de carne (elevada producción de carne por hectárea), sino también por una producción que aunque no tan alta libere temporalmente superficie para uso agrícola, usufructuando los rendimientos y rentabilidad de esta última. Aparece entonces el importante objetivo de la integración y complementación agrícola ganadera, en toda su magnitud.

3.4.3.1 La producción de carne

Depende principalmente de la eficiencia de diversos procesos de enorme grado de vinculación, entre los cuales se destacan:

- Manejo productivo
- Manejo reproductivo
- Alimentación
- Manejo sanitario y bienestar animal
- Gestión de capital tierra
- Gestión de infraestructura e instalaciones
- Gestión de insumos y servicios

Debe tenerse en cuenta que el proceso de la cría bovina es un complejo sistema dinámico de interacciones en donde se articulan múltiples variables. Muchas veces el efecto de interacción entre las mismas resulta evidente luego de un cierto período de tiempo o demora, como por ejemplo el lapso requerido para la gestación o el destete de los terneros, la condición corporal de los vientres al momento del servicio y su posterior impacto sobre la preñez.

- **La logística,**

Resulta clave en este tipo de explotaciones. La logística de entrada, procurando que el sistema productivo disponga en tiempo y forma de reproductores en el caso de la cría. La logística de salida apunta a generar animales para la venta en los momentos planeados, todo en función de los tiempos requeridos por la demanda y la política de comercialización de la empresa. Tanto en la logística de entrada como de salida, es importante ser eficiente en el uso de fletes, evitando pérdidas más allá de lo normal

- **La Comercialización**

La actividad de comercialización, entendida aquí como un proceso interno de la empresa y muchas veces minimizada, debe orientarse a poder vender a los mejores precios disponibles. Es cierto que el ganadero no posee capacidad de fijar precios, pero deberá procurar vender a los mejores precios que el mercado este pagando en el momento.

3.4.3.2 Integración de la Cadena de Valor, para poder tener control sobre todos los procesos desarrollados al interior de la empresa, es necesario realizar una eficiente alineación de la cadena de valor, donde se vean involucrados la producción primaria, agroindustria cárnica y comercialización, hasta la llegada al consumidor final.

- **Maximizar la Cadena de Valor**

El valor agregado con el que cuentan nuestros productos, se encontrará caracterizado por la eficiente integración de la cadena productiva, lo cual nos permite conocer a cabalidad los procesos realizados antes de la comercialización, garantizando la trazabilidad y óptima calidad de nuestros productos.

3.4.3.3 Mejoramiento de Infraestructura de la Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., realizar una evaluación previa de toda la infraestructura actual, un diagnostico de suelos, forrajes, fuentes de agua, y potreros de pastoreo, estableciendo las prioridades y necesidades de la empresa, debemos contar con la mejor y mas productiva Infraestructura. Este mejoramiento se realizará una vez se tenga el diagnostico de evaluación a los recursos de infraestructura física y recursos naturales de uso ganadero, se establecerán los protocolos para iniciar las actividades de mejoramiento a las condiciones actuales de la infraestructura ganadera de la empresa.

- **Innovación Tecnológica**

La Producción de Embriones es Fuerte y muy Creciente, debido a que permite mejorar cada vez más la Genética Ganadera para tecnificar las fincas y obtener productos con mayor calidad.

En el área de la reproducción, el manejo de ésta a través de la inseminación artificial y la transferencia embrionaria han significado a la fecha el mayor impacto en los programas reproductivos y de mejoramiento genético.

Las posibilidades de aplicación de la tecnología In-vitro son múltiples y presentan un elevado interés en el caso del ganado bovino. La tecnología reproductiva In-vitro se encuentra actualmente en un estado de desarrollo avanzado.

Dentro del proceso de mejoramiento continuo que viene desarrollando la Sociedad Inversiones El Marquez S.C.A., se validarán y adaptarán nuevas tecnologías anteriormente mencionadas enfocadas a optimizar los procesos reproductivos desarrollados en la producción primaria de la organización.

3.4.3.4 Procesos de Producción, al interior de las empresas ganaderas son determinantes todas las actividades que se desarrollen en torno de la producción primaria, razón por la cual es indispensable para nosotros desarrollar protocolos que permitan ejecutar eficientemente las actividades productivas y optimizar el desempeño del sistema de producción ganadera. Mediante el Desarrollar protocolos que optimicen el desempeño del sistema de producción al interior de las empresas ganaderas son determinantes todas las actividades que se desarrollen en torno de la producción primaria, razón por la cual es indispensable para nosotros desarrollar protocolos que permitan ejecutar eficientemente las actividades productivas y optimizar el desempeño del sistema de producción ganadera.

3.4.3.5 Implementación de Tecnologías para garantizar la Calidad de Producto Terminado, los mercados son cada vez más exigentes en cuanto al cumplimiento de los requerimientos establecidos en cada franja comercial, por lo tanto, es imperante para nosotros Implementar tecnologías acorde con las necesidades de la organización, de forma tal que nos permita garantizar la calidad, inocuidad y trazabilidad del producto final.

- **Establecer un modelo productivo de transición hacia una ganadería ambientalmente sustentable**

Teniendo en cuenta los modelos de transición planteados por Fedegán, se establecerá un modelo productivo que apunte hacia la implementación de un modelo ambientalmente sustentable de la ganadería.

- **Protocolos que promuevan la conservación de flora y fauna nativa**

Teniendo en cuenta las tendencias de los agronegocios internacionales, se trabajará por el desarrollo de protocolos que promuevan la conservación de flora y fauna nativa, fortaleciendo el mercado futuro de los **non commodities**, y generando un valor agregado para el comercio de los productos generados por la empresa.

- **Procesos que contribuyan a la generación de un impacto positivo sobre la comunidad**

La empresa Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A. cuenta con unas altas expectativas de responsabilidad social, dentro de las cuales se encuentra proyectado la definición y fortalecimiento de procesos que generen un impacto positivo sobre la comunidad

3.4.3.6 Generación de Alianzas estratégicas

En el mercado actual las alianzas estratégicas para brindar más oportunidades a nuestros consumidores se hacen necesarias con el objetivo de generar competitividad y capacidad de producción en diferentes sectores. Definir un aliado estratégico en el sector gremial, que contribuya al fortalecimiento de los procesos productivos. La integración dentro de los actuales modelos de cadenas productivas, representa una necesidad imperante para el desarrollo actual de la ganadería, dentro de la Sociedad Inversiones El Márquez se definirán alianzas estratégicas con entidades del sector gremial que fortalezcan el desarrollo de los procesos de la empresa.

- **Definir una alianza estratégica con un frigorífico de alta tecnología**

Para garantizar la calidad organoléptica y trazabilidad del producto proveniente del sistema de producción primario, es necesario establecer una alianza estratégica con un frigorífico de alta tecnología que genere un valor agregado a nuestro producto.

- **Definir un aliado estratégico para el canal de exportación**

Dentro de las expectativas de la empresa a largo plazo, se encuentra proyectada la incursión en canales internacionales de mercado, para poder alcanzar ésta iniciativa es necesario establecer alianzas estratégicas que faciliten el ingreso a franjas de mercado extranjero.

La construcción de relaciones estratégicas con aliados comerciales tanto en la cadena cárnica como en el sector de los alimentos y las bebidas (vinos y cervezas), será una prioridad para la *Boutique*, dado que el intercambio empresarial de servicios y productos, enriquecerá la oferta del Márquez S.C.A a sus clientes, la identidad de la empresa busca fortalecer la oferta de un producto que no es solo carne, es asesoría, acompañamiento, gastronomía, eventos, capacitación, entre otros valores agregados que buscamos posicionar como ventajas comparativas frente a la competencia. El manejo de sistemas de información del sector, el intercambio de links a través de la página web del Márquez S.C.A, junto con la comunicación asertiva y el *feedback* constante con los aliados, afianzará relaciones empresariales de cooperación estratégica.

3.4.4 PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO

Según Kaplan y Norton, existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento²⁴:

24 KAPLAN, Robert y NORTON, David. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *En*: Harvard Business Review, enero – febrero de 1996. Disponible en: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Las capacidades de los empleados las capacidades de los sistemas de información, y la capacidad organizacional, incluyendo la gestión del conocimiento. En el marco del tipo de empresa bajo análisis, resultan críticos el desarrollo y sostenimiento de la capacidad de adquirir, compartir y aplicar las mejores prácticas productivas ganaderas (el conocimiento aplicado), la gestión de los recursos humanos o capital humano, y la gestión de la información. Sin dudas, tres aspectos interrelacionados que se retroalimentan, toda vez que la aplicación de los conocimientos adquiridos requiere de recursos humanos motivados, y altamente capacitados, y una gestión de información que permita captar, procesar y emitir los flujos de información de forma eficiente.

3.4.4.1 Desarrollar talento humano

- **Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal**

Los nuevos modelos y la aplicación de nueva tecnología establecerán necesariamente nuevas competencias para los recursos humanos. Con las nuevas regulaciones se hace evidente que el recurso humano de las finanzas rurales requiere un salto de calidad y especialización.

Las condiciones del personal que hace parte de la empresa, determina en gran parte el éxito de la implementación de la estrategia, bajo este precepto, es necesario mejorar el proceso de reclutamiento y selección, de forma tal que el personal contratado sea el más idóneo acorde con las necesidades de la organización. Este recurso humano debe estar en permanente entrenamiento, capacitación y especialización en técnicas y tecnologías de punta para cada uno de los procesos desarrollados en la empresa, ligados a la cadena de valor de la Sociedad Inversiones El Márquez.

- **Desarrollar plan de compensación que contribuya a mejorar la efectividad de los resultados:**

Los resultados obtenidos al interior de la empresa dependen de la eficiencia en el desempeño de los empleados, dentro de la Sociedad Inversiones El Marquez S.C.A. se desarrollará un plan de compensación que contribuya al mejoramiento de los resultados, reconociendo por medio de estímulos financieros el adecuado desempeño del personal.

- **Manuales de organización y requerimientos**

La sistematización de los requerimientos de personal debe dar lugar al desarrollo de manuales integrales, que identifiquen las particularidades de la organización local y del sistema, los recursos humanos a ser dotados, las formas de remuneración e incentivo y los programas de apoyo para su desarrollo. Esta

constituye una tarea de esfuerzo recurrente, dado que los modelos irán evolucionando a medida que su aceptación aumenta.

- **Formación del personal**

El desarrollo de programas formativos a todos los niveles, la realización de multiplicidad de eventos de formación para el personal y para los directivos y el acompañamiento en el puesto de trabajo será una tarea recurrente, que debe traducirse en mayor capacidad de atención, de dominio de la tecnología implantada y de productividad y eficiencia; elementos necesarios para que el desarrollo del sector ganadero se haga presente.

La formación del personal se muestra como una tarea fundamental en el desarrollo de los intermediarios financieros del sector, y por tanto una acción para la cual se deben acopiar la mayor cantidad de recursos. Integrando la cosmología maya se hace evidente que los programas deben ser en la medida de lo posible, bilingües.

- **Cultura organizacional**

Al interior de la empresa, se encuentran falencias relacionados con la cultura y comunicación organizacional, para desarrollar estrategias que permitan aumentar el grado de identificación con la misión y visión de la compañía, y de esta manera fortalecer los niveles de pertenencia y compromiso con el que hacer de cada miembro de la Sociedad Inversiones El Márquez. Para realizar el diagnóstico interno se aplicarán pruebas de medición del clima laboral y encuestas personalizadas según el organigrama de la empresa.

- **Acciones necesarias para generar cambios dentro de la organización**

Con base en los resultados obtenidos del diagnóstico interno de la empresa, se definirán las acciones necesarias a implementar. De ésta manera se persigue definir para cada caso particular el perfil y las funciones a desarrollar dentro de un plan de mejoramiento integral, dicho plan de mejoramiento exige una revisión y seguimiento cada trimestre para ajustar los cambios que resulten de los aportes de los protagonistas del proceso.

La consecución de un mejoramiento en el clima organizacional y la comunicación interna de la empresa, requiere del desarrollo de jornadas periódicas de capacitación y entrenamiento que permitan al personal adquirir las habilidades, aptitudes y mejoramiento en la actitud hacia la organización.

3.4.4.2 Generar procesos en la estructura organizacional

El conocimiento interno de una organización determina el éxito en la implementación de la estrategia, al interior de la Sociedad Inversiones El Márquez

consideramos indispensable el desarrollo de acciones que nos permitan identificar claramente los procesos estratégicos y de apoyo, de forma que podamos generar un mayor impacto positivo en la operación de la empresa.

Para ejecutar eficientemente los procesos al interior de la empresa Sociedad Inversiones El Márquez, se hace necesario estandarizar cada uno de los procesos Core y de apoyo que soportan la operación de la empresa, y posteriormente documentarlos con el fin de que cada uno de los integrantes de la organización pueda consultarlos y llevarlos a la ejecución de forma eficaz.

- **Definir una estructura organizacional de acuerdo a los procesos del negocio**

De acuerdo a las características operacionales y comerciales de la organización, y con base en los requerimientos de la empresa, se definirá una estructura organizacional con funciones definidas que garantice el óptimo desarrollo de los procesos del negocio.

- **Formar los líderes de la empresa (junta directiva y gerencia)**

La Sociedad Inversiones El Márquez es una empresa familiar que busca el desarrollo de los líderes al interior de la organización, parte conformar la junta directiva y gerencia de la empresa, se fomentarán y enriquecerán las habilidades, conocimientos y actitudes en los socios y empleados que se encuentren vinculados estrechamente con la toma de decisiones dentro de la empresa, de forma tal que puedan crecer y aportar al crecimiento de la organización.

- **Contratar las asesorías externas requeridas para el desarrollo del proyecto**

Para la ejecución de la estrategia establecida por la empresa, se hace necesaria la contratación de asesores externos apoyen el desarrollo de actividades puntuales del proyecto (Investigación de mercado, diseño del marketing estratégico), de forma que podamos contar con apoyo profesional externo en áreas que no hacen parte de las actividad comercial de la empresa.

- **Integración de procesos mediante automatización erp,**

Con el fin de identificar cada uno de los procesos y manejo del negocio, se automatizará e integrará mediante un software que sincronice todas las operaciones de la organización incluyendo recursos Humanos, finanzas producción y distribución así como también debe permitir conectar a la empresa con sus clientes y proveedores.

Esta herramienta nos facilitará: Control gestión y planeación de los Recursos Financieros, gestión de costos y distribución, manejo de inventarios e interacción con proveedores así como el manejo del recurso humano.

La utilización y desarrollo de este sistema tecnológico nos permitirá el flujo de información dentro de toda la empresa facilitando el intercambio de datos entre los diferentes departamentos de la Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A.,

3.5 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES COMO PARTE DE UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LA ESTRATEGIA

El cuadro de Mando Integral será la herramienta de soporte para la toma de decisiones de la Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A. Como parte de los objetivos estratégicos la organización generará un proceso continuo planteado a continuación:

3.5.1 Propuesta del Cuadro de Mando Integral dentro de la Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., en este proceso debe haber claridad en las funciones específicas para cada departamento planteando en el mapa estratégico según los indicadores, accediendo a la información recopilación de datos, ejecución de cálculos, e investigación interna. Para esta implementación se presentará y analizarán los datos para ser compartidos dentro de la organización.

Las estrategias deben ser desplegadas y ejecutadas dentro de la organización. El uso de la delegación de roles juega un papel muy importante en esta etapa, debido a que uno de los mayores propósitos de la gerencia y planeación estratégica es el de expandir la capacidad de administración del equipo de trabajo (Nell y Napier, 2005).

3.5.2 Seguimiento Continuo, la Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., establece unos periodos de control y seguimiento para asegurar la implementación del Cuadro de Mando Integral en cada uno de los procesos así como su cumplimiento el cual será medible en cada uno de sus ciclos, lo que nos permite generar un mejoramiento organizacional dentro de la Gestión Estratégica.

3.5.3 Soluciones de Mejoramiento, el cuadro de mando Integral nos entrega una evaluación y una medición de La Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., la gestión de esta la información, el conocimiento profundo de lo que acontece y la capacidad de actuar y emprender acciones correctoras, basadas en el conocimiento por cada uno de los responsables de la organización permitirá el excelente desempeño y el posicionamiento estratégico dentro del sector ganadero. La Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., de acuerdo a su direccionamiento estratégico será una organización orientada a la estrategia de nuevas soluciones de desarrollo, tecnología y servicio.

CONCLUSIONES

- El diseño del Cuadro de Mando Integral se elaboró para aplicarlo a La Sociedad Inversiones el Márquez S.C.A como herramienta de Direccionamiento Estratégico encaminado a alinear todos los esfuerzos de la Organización en procesos más eficaces e innovadores, logrando consolidar la información para posteriormente realizar mediciones de control y un desarrollo permanente.
- Se redefine la Misión y la Visión de la Compañía alineándola al diseño del Cuadro de Mando Integral con una orientación productiva y comercial encaminado a un Direccionamiento Estratégico más eficiente dentro de La Sociedad Inversiones el Márquez S.C.A
- Se desarrollaron los objetivos para las perspectivas que soportan el funcionamiento de La Sociedad Inversiones el Márquez S.C.A mediante el planteamiento de indicadores de gestión los cuales serán medidos y controlados en un tiempo determinado.
- Queda definido dentro del Cuadro de Mando Integral indicadores metas y planes de acción para cada uno de los procesos de la Compañía para socializarlos dentro del área administrativa e iniciar su desarrollo.
- Proponemos dentro del Cuadro de Mando Integral nuevas estrategias encaminadas a la optimización de recursos y reorganización de la compañía, el mejoramiento de los procesos administrativos, la tecnificación en los procedimientos de manejo de la carne, y la inversión en infraestructura dará como resultado beneficios en términos de mayor producción y un margen de rentabilidad superior para la organización.
- La construcción de alianzas estratégicas como ampliación de nuevos mercados y la necesidad de articulación con el engranaje de la cadena productiva de la carne bovina en el país, constituye uno de los grandes aportes estratégicos dentro de la implementación del modelo del Cuadro de Mando Integral, como una estrategia de gestión de la Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A.
- El desarrollo del Cuadro de Mando Integral nos entregó información fundamental del estado actual del sector ganadero y la posición que actualmente la Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A. ocupa , bajo este parámetro logramos determinar el camino a la diferenciación de nuestros competidores bajo una propuesta de valor única encaminada a la fidelización de clientes en un mercado exigente y cambiante.

- Las Tendencias del mercado actual evidencian un incremento en la demanda de carne de excelente calidad en algunos segmentos de la población con poder adquisitivo y de compra, reflejado en el rápido crecimiento de algunas empresas cárnicas que han tratado de diferenciar y tecnificar su producción en el país, esta característica del mercado representa una gran oportunidad para un negocio con el potencial de la Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A.
- Con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral de la Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A. buscará posicionarse en el departamento de Córdoba y dar a conocer a los ganaderos del sector las tendencias tecnológicas para implementarlas en sus fincas para hacerlas mucho más rentables y productivas.
- La implementación del cuadro de mando integral para una empresa del sector ganadero se torna difícil y complicada, teniendo en cuenta que este tipo de empresa opera bajo prácticas empíricas y no documentadas; dificultades resueltas y solventadas a lo largo de este trabajo con el trabajo estricto y personalizado en Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A.
- El Cuadro de Mando Integral sirve como herramienta de capacitación y concientización de los recursos humanos, permitiendo la comprensión del sentido de las tareas que cada uno realiza dentro de la organización, al vincularlas con cada objetivo establecido.
- La implementación del Cuadro de Mando Integral se realiza de manera estratégica con la enorme necesidad de generar un crecimiento significativo del sector ganadero colombiano, con el único fin de convertirlo en un negocio verdaderamente rentable.

RECOMENDACIONES

Realizar una evaluación permanente sobre el Cuadro de Mando Integral planteado inicialmente, para que durante el proceso de desarrollo, se esté mejorando la ejecución de los Objetivos Estratégicos y sus respectivas acciones con sus respectivos indicadores.

Comunicar dentro de la organización el Cuadro de Mando Integral y el mapa estratégico, con el fin de crear sentido de pertenencia, conciencia y pro actividad en la totalidad el personal vinculado con La Sociedad Inversiones el Márquez S.C.A., desde la producción primaria en las haciendas hasta el servicio al cliente directo en puntos de venta.

Definir por parte de la dirección financiera un modelo presupuestal en el cual se encuentren los gastos estratégicos para implementar los indicadores de inmediato, mediano y largo plazo; independiente de los gastos operativos y gastos de capital de la empresa con el propósito de crear disciplina en la ejecución del presupuesto.

Establecer un análisis financiero para las iniciativas estratégicas de ejecución inmediata con el objeto de alcanzar el desempeño deseado por la organización.

Definir el direccionamiento, estrategia o posicionamiento de marca, integrando a la organización profesionales en las áreas de comunicación social, publicidad y mercadeo para tener una respuesta mas acertada de nuestros clientes.

Proporcionar un software o sistema tecnológico que integre todos los procesos y permita el flujo de información dentro de toda la empresa facilitando el intercambio de datos entre los diferentes departamentos con el fin de optimizar recursos para la organización.

Definir como responsabilidad de uno de los Directivos la función de estar convocando a los Líderes de procesos, para presentar sus informes de indicadores.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS MARÍN, Xiomara. El manejo de información como herramienta practica al alcance del ganadero. Corporación CIPEC. Disponible en: http://www.encolombia.com/acovez24284_temas11.htm (Consultado en septiembre de 2011).

FEDERACIÓN COLOMBIANA DE GANADEROS FEDEGÁN. Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana PEGA 2019. Bogotá D.C.: 2006 [s.n.].

FEDERACIÓN COLOMBIANA DE GANADEROS FEDEGÁN. Prospectiva de la Cadena Cárnica Bovina. En: Carta FEDEGÁN No.112. Bogotá D.C.: 2010 [s.n.].

FEDERACIÓN COLOMBIANA DE GANADEROS FEDEGÁN. La ganadería bovina en Colombia 1998-1999. Bogotá D.C.: 1999 [s.n.]. 261 p.

FEDERACIÓN COLOMBIANA DE GANADEROS FEDEGÁN. Prospectiva de la cadena cárnica bovina. En: Carta Fedegán N° 112. p. 100 – 104.

FEDERACIÓN COLOMBIANA DE GANADEROS FEDEGÁN. Prospectiva de la Cadena Cárnica Bovina. En: Carta FEDEGÁN No.112. Bogotá D.C.: 2010 [s.n.].

GAITAN, Carlos Fernando. Crisis ganadera en Colombia. Diario El Tiempo. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-224292> (Consultado en septiembre de 2011).

KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. En: Harvard Business Review. Enero – febrero de 1992.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. En: Harvard Business Review. Enero – febrero de 1996.

VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. La Economía del Departamento de Córdoba: Ganadería y Minería como sectores clave. En: Documentos de trabajo sobre economía regional. Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER) Cartagena. 2004.

SOURDIS, Adelaida. Ganadería en Colombia cinco siglos construyendo país. 2008. 381p.

SYMNETICS BUSINESS TRANSFORMATION. ¿Qué es, en definitiva, el Balanced Scorecard?. Balanced Scorecard Collaborative Affiliate. Buenos Aires, Argentina. 2011.

RODRÍGUEZ, Gabriel; PONSSA, Eduardo; SANCHEZ, Dario. El Cuadro de Mando Integral y su Factibilidad de Aplicación Empresas Ganadeas de Cría Bovina. En: XIII Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria; Area III – Planificación y Control de Empresas Agropecuarias. Tandil, Argentina. 2009. Alianza

NETO, Sigismundo; NEVES, Evaristo. PCP – Planejamento e Controle da Produção: Um sistema simplificado para pequenas e médias propriedades rurais. Campinas: CATI-SAA, 1994. 56p.

MUÑOZ, Carolina; OSORIO, Andrés. Evaluación financiera de un sistema de producción de carne en confinamiento. Escuela de Ingeniería de Antioquia. Medellín, Antioquia: 2008.